New York Times Best-Seller

Author of the national best-seller *The Advantage*

5 ĐIỂM CHẾT trong TEAMWORK

THE FIVE DYSFUNCTIONS OF A TEAM

A LEADERSHIP FABLE

CÂU CHUYỆN BẤT NGỜ VỀ **THUẬT LÃNH ĐẠO**

PATRICK LENCIONI

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Nguyễn Vũ Tú Uyên - Trần Thu Lê *dịch*

First News®

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

The Five Dysfunctions of a Team – A Leadership Fable

Written by: **Patrick M. Lencioni**

Copyright © 2002 Patrick Lencioni

Vietnamese edition © 2018 First News – Tri Viet Publishing Co., Ltd.

This translation published under license with the original John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.

All rights reserved.

5 ĐIỂM CHẾT TRONG TEAMWORK

Tác giả: **Patrick M. Lencioni**

Công ty First News – Trí Việt giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với John Wiley & Sons, Inc., Hoa Kỳ.

Bất cứ sự sao chép nào không được sự đồng ý của First News đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất bản Việt Nam, Luật Bản quyền Quốc tế và Công ước Bảo hộ Bản quyền Sở hữu Trí tuệ Berne.

Thực hiện: Thùy Duyên – Vi Thảo Nguyên

Quý độc giả có nhu cầu liên hệ, vui lòng gửi email về:

Bản thảo và bản quyền: rights@firstnews.com.vn

Phát hành: triviet@firstnews.com.vn

CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT – FIRST NEWS

11H Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1, TP. HCM

Tel: (84.28) 38227979 – 38227980

Fax: (84.28) 38224560 - Web: www.firstnews.com.vn

Mục lục

Lời giới thiệu

Vận may

PHẦN 1: TUỘT DỐC

Bối cảnh

Kathryn

Lập luận

Tranh cãi

Quan sát

Các nhân viên cấp cao

PHẦN 2: MỒI LỬA

Khảo nghiệm đầu tiên

Lèo lái

Vạch rõ ranh giới

Napa

Bài phát biểu

Chống chế

Vào vùng nguy hiểm

Hé mở

Đào sâu

Bên hồ bơi

Nhìn lại

Ý thức

Cái tôi

Mục tiêu

Căn nguyên

Công kích

Minh họa

Kịch tính

Ứng dụng

PHẦN 3: CAO TRÀO

Công ty

Cuộc họp “chuông báo cháy”

Rò rỉ

Cuộc họp ngoài công ty thứ hai

Đào sâu

Trách nhiệm

Thành tích cá nhân

Cuộc trò chuyện

Sự kháng cự cuối cùng

Thông báo

Tâm sự

Củng cố

PHẦN 4: DUY TRÌ

Thu hoạch

Kiểm tra lòng quyết tâm

Tổng kết

MÔ HÌNH NĂM ĐIỂM CHẾT

Tổng quan về mô hình

Đánh giá đội nhóm

Hiểu và khắc phục năm điểm chết

Yếu tố thời gian trong phương pháp của kathryn

Lời cảm ơn

Lời giới thiệu

Không phải tài chính, không phải chiến lược, cũng chẳng phải công nghệ, mà kỹ năng làm việc nhóm mới chính là lợi thế cạnh tranh hàng đầu. Lý do nằm ở sức mạnh mà kỹ năng này mang lại, cũng như bởi không phải đội ngũ nào cũng có thể thành thạo và vận dụng kỹ năng làm việc nhóm một cách hiệu quả nhất.

Một người bạn của tôi, người sáng lập ra một công ty có doanh thu một triệu đô-la hàng năm, đã diễn đạt đúng nhất sức mạnh của kỹ năng làm việc nhóm khi nhận định: "Nếu anh có thể làm cho mọi người trong công ty đồng lòng hướng đến một mục tiêu chung, thì anh có thể thống lĩnh bất kỳ lĩnh vực nào, trong bất kỳ thị trường nào, với bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào và tại bất kỳ thời điểm nào".

Mỗi khi tôi lặp lại câu nói này với một nhóm các nhà lãnh đạo, họ đều lập tức gật đầu tán thành, nhưng với vẻ tuyệt vọng. Họ hiểu được chân lý này, nhưng đồng thời cũng bó tay với việc thực thi nó.

Và đó là lúc người ta thấy rõ sự thiếu hụt của mình về kỹ năng làm việc nhóm. Tuy đã thu hút rất nhiều sự chú ý của biết bao học giả, huấn luyện viên, giáo viên và giới truyền thông trong suốt những năm qua, nhưng kỹ năng làm việc nhóm vẫn là một khái niệm mơ hồ đối với hầu hết các tổ chức. Mặc dù vậy, có một sự thật là các đội nhóm đều được cấu thành từ những con người không hoàn hảo, nên bản thân đội nhóm không tránh khỏi việc tồn tại những điểm chết làm rối loạn chức năng của nó.

Nói như vậy không có nghĩa làm việc nhóm là bất khả thi. Hoàn toàn không phải như vậy. Trên thực tế, xây dựng một đội ngũ làm việc hiệu quả là một việc vừa khả thi vừa dễ dàng đến bất ngờ. Nhưng đồng thời đó cũng là một quá trình gian nan.

Đúng vậy. Cũng như nhiều mặt khác trong cuộc sống, kỹ năng

làm việc nhóm đòi hỏi ta phải thành thạo một bộ hành vi mà thoạt nhìn không hề phức tạp về mặt lý thuyết, nhưng lại cực kỳ khó khăn khi đưa vào ứng dụng hàng ngày. Thành công chỉ đến với những đội ngũ vượt qua được khuynh hướng hành xử quá-con-người, thứ cản trở hoạt động và gây ra những cơ chế lệch lạc trong đội nhóm.

Hóa ra, những nguyên tắc này không chỉ được áp dụng trong kỹ năng làm việc nhóm. Tôi đã tình cờ phát hiện những nguyên tắc này khi tìm hiểu một lý thuyết về thuật lãnh đạo.

Vài năm trước, tôi viết quyển sách đầu tay có tựa đề *The Five Temptations of a CEO* (tạm dịch: *Năm cám dỗ đối với một CEO)* nói về những lỗi hành vi khiến các nhà lãnh đạo thất bại. Trong quá trình làm việc với khách hàng, tôi bắt đầu chú ý thấy vài người trong số họ áp dụng "sai mục đích" những lý thuyết của tôi để đánh giá và cải thiện tình hình hoạt động của các *nhóm lãnh đạo* trong công ty họ – và họ đã thành công!

Và thế là tôi nhận ra năm cám dỗ và những cách khắc phục được đề cập trong quyển sách đó không chỉ tác động đến cá nhân các nhà quản lý, mà với một vài điều chỉnh thì còn có thể tác động đến đội nhóm. Và phạm vi tác động không chỉ giới hạn trong môi trường công ty. Các giáo sĩ, huấn luyện viên, giáo viên và nhiều người thuộc các lĩnh vực khác cũng có thể vận dụng các nội dung đó cho lĩnh vực của họ, tương tự như cách giới lãnh đạo cấp cao của các tập đoàn đa quốc gia đã làm. Và đó chính là lý do quyển sách này ra đời.

Cũng giống các quyển sách khác của tôi, *5 điểm chết trong teamwork* bắt đầu bằng một câu chuyện rất thực tế trong một công ty hư cấu. Tôi nhận ra cách dẫn dắt này giúp độc giả học hỏi hiệu quả hơn, khi họ đắm mình vào câu chuyện và có thể kết nối với các nhân vật trong đó. Điều này cũng giúp độc giả hiểu cách vận dụng các nguyên tắc này vào thực tế, nơi mà nhịp độ và khối lượng các mối phân tâm hằng ngày có thể biến ngay cả những việc đơn giản nhất trở nên đầy cam go.

Để giúp bạn vận dụng những lý thuyết trong quyển sách này vào tổ chức của mình, tôi dành riêng một phần ngắn sau câu chuyện để trình bày chi tiết hơn về năm điểm chết. Phần này cũng bao gồm một bài đánh giá hiện trạng của một đội nhóm, cùng với các công cụ được khuyên dùng để giúp đội nhóm của bạn có thể vượt qua những chướng ngại đang cản lối thành công.

Cuối cùng, mặc dù quyển sách này được viết dựa trên quá trình làm việc của tôi với các giám đốc điều hành và nhân viên cấp cao của các công ty, nhưng những lý thuyết trong quyển sách này có thể được áp dụng bởi bất kỳ ai quan tâm đến kỹ năng làm việc nhóm, bất kể bạn đang quản lý một phòng ban nhỏ trong công ty hay chỉ đơn giản là thành viên của một đội ngũ có mong muốn cải thiện hiệu quả làm việc. Dù sao đi nữa, tôi chân thành hy vọng quyển sách này sẽ giúp đội nhóm của bạn khắc phục những điểm chết mà các bạn đang gặp phải, để đạt được những thành tựu mà từng cá nhân đơn lẻ sẽ không tài nào làm được. Suy cho cùng, đó chính là sức mạnh đích thực của đội nhóm.

VẬN MAY

Chỉ có một người cho rằng Kathryn chính là lựa chọn đúng đắn cho vị trí tổng giám đốc điều hành của Tập đoàn DecisionTech. May mắn cho Kathryn, người đó chính là Chủ tịch Hội đồng quản trị của DecisionTech.

Và thế là chưa đầy một tháng sau khi vị tổng giám đốc trước bị bãi nhiệm, Kathryn Petersen lên nắm quyền DecisionTech, công ty mà chỉ hai năm trước đó đã được vinh danh là một trong những công ty khởi nghiệp đầy hứa hẹn, có nguồn lực tài chính vững mạnh và được nhắc đến nhiều nhất trong lịch sử đương đại của Thung lũng Silicon. Kathryn chỉ không hề biết công ty đã tuột dốc nhanh như thế nào trong một thời gian ngắn như vậy, và những thử thách nào đang chờ đợi bà trên chặng đường phía trước.

Phần 1
Tuột dốc

Bối cảnh

Tập đoàn DecisionTech tọa lạc ở Vịnh Half Moon, một thị trấn nông nghiệp vùng duyên hải thường chìm trong sương mù và chỉ cách Vịnh San Francisco mấy ngọn đồi. Về mặt địa lý thì nơi này không thuộc Thung lũng Silicon, nhưng bản thân địa danh Thung lũng Silicon gắn liền với một thực thể văn hóa hơn là địa lý. Và DecisionTech hiển nhiên phù hợp với thực thể văn hóa đó.

DecisionTech sở hữu đội ngũ điều hành dày dạn kinh nghiệm nhất – với mức lương "khủng" nhất mà bạn có thể hình dung ra được – cùng với một kế hoạch kinh doanh dường như bất khả chiến bại và một dàn các nhà đầu tư cao cấp với số lượng đông đảo hơn bất kỳ công ty khởi nghiệp nào có thể mơ tới. Ngay cả những công ty đầu tư cẩn trọng nhất cũng xếp hàng để được rót vốn vào DecisionTech, và các kỹ sư tài năng thì đã nộp hồ sơ ứng tuyển vào làm việc cho công ty từ khi công ty chưa thuê văn phòng.

Nhưng đó là câu chuyện của hai năm trước, và hai năm là quãng thời gian dài đằng đẵng đối với một công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ. Sau vài tháng đầu tiên thuận buồm xuôi gió, DecisionTech bắt đầu gặp phải hàng loạt những sự kiện đáng thất vọng. Các mốc thời hạn quan trọng bắt đầu bị bỏ lỡ. Một vài nhân viên chủ chốt dưới cấp điều hành đột ngột rời bỏ công ty. Tinh thần làm việc sa sút từ từ. Mọi thứ ập đến như vậy, bất chấp những lợi thế to lớn mà DecisionTech có được trong giai đoạn đầu.

Vào dịp kỷ niệm hai năm thành lập công ty, hội đồng quản trị nhất trí "đề nghị" Jeff Shanley – vị CEO 37 tuổi, đồng thời là người đồng sáng lập công ty – từ chức. Họ "mời" anh giữ chức Giám đốc phát triển kinh doanh, và trước sự ngạc nhiên của họ, anh đã chấp nhận việc bị giáng chức vì không muốn từ bỏ khoản lợi tức kếch xù tiềm năng khi công ty được niêm yết trên sàn chứng khoán. Và ngay cả trong bối cảnh kinh tế khó khăn của Thung lũng Silicon, DecisionTech vẫn hội đủ mọi điều kiện để phát hành cổ phiếu ra

công chúng.

Không ai trong số 150 nhân viên của DecisionTech cảm thấy sốc trước việc Jeff bị giáng chức. Mặc dù đa số nhân viên vẫn có thiện cảm với anh trên tư cách cá nhân, nhưng họ không thể phủ nhận rằng dưới sự lãnh đạo của anh, không khí làm việc trong công ty ngày càng trở nên ngột ngạt. "Đâm sau lưng" nhau là hành vi mà các nhà điều hành trong công ty đã thành thạo đến mức nó được nâng lên tầm "nghệ thuật". Không có sự đoàn kết hay quan hệ thân thiết giữa các thành viên trong đội, và điều đó khiến cho sự tận tụy của từng thành viên cũng lụi tàn dần. Mọi việc đều phải cần rất nhiều thời gian để hoàn tất, và ngay cả khi đã hoàn tất thì cũng chẳng có việc nào mang đến cảm giác hài lòng như mong đợi.

Có lẽ một số hội đồng quản trị khác có thể kiên nhẫn hơn với một đội ngũ điều hành vụng về như thế, nhưng hội đồng của DecisionTech thì không. Có quá nhiều rủi ro – và ảnh hưởng quá nghiêm trọng – nếu cứ nhìn công ty tuột dốc vì lỗi điều hành. DecisionTech đã mang tiếng là một trong những nơi làm việc căng thẳng nhất và xung đột phe phái nhiều nhất trong Thung lũng Silicon. Hội đồng quản trị không thể chấp nhận hình ảnh đó của công ty, đặc biệt khi chỉ mới vài năm trước, công ty này từng có một tương lai đầy triển vọng.

Phải có người chịu trách nhiệm cho mớ hỗn độn này, và Jeff chính là người đứng đầu danh sách. Dường như mọi người trong công ty đều thở phào nhẹ nhõm khi hội đồng quản trị công bố quyết định bãi nhiệm Jeff.

Cho đến khi Kathryn được tuyển dụng vào ba tuần sau đó...

Kathryn

Ban điều hành của DecisionTech không thể thống nhất được điểm nào ở Kathryn là có vấn đề nhất, bởi vì có quá nhiều điểm "có vấn đề".

Trước hết, Kathryn đã lớn tuổi. Năm nay bà 57 tuổi. Và theo chuẩn của Thung lũng Silicon, số tuổi này có thể được quy vào nhóm "cổ đại".

Quan trọng hơn, Kathryn không thật sự có kinh nghiệm trong lĩnh vực công nghệ cao, ngoài việc từng là thành viên trong ban giám đốc của công ty Trinity Systems, một công ty công nghệ lớn ở San Francisco. Trong phần lớn sự nghiệp của mình, bà chủ yếu nắm vai trò vận hành trong các công ty công nghệ thấp, nổi bật nhất trong số đó là một công ty sản xuất xe hơi.

Nhưng trên cả tuổi tác hay kinh nghiệm, vấn đề của Kathryn đơn giản là bà có vẻ không phù hợp với văn hóa của DecisionTech.

Bà bắt đầu sự nghiệp trong môi trường quân đội, sau đó lập gia đình với một giáo viên kiêm huấn luyện viên bóng rổ của một trường trung học ở địa phương. Sau khi nuôi dạy ba đứa con trai, Kathryn trở thành giáo viên dạy lớp bảy trong vài năm, cho đến khi bà phát hiện mình yêu thích kinh doanh.

Ở tuổi 37, Kathryn đăng ký tham gia khóa học buổi tối kéo dài ba năm của một trường kinh doanh tại thành phố Hayward bang California – chứ chẳng phải trường Harvard hay Stanford gì cả – và bà đã hoàn thành khóa học này sớm hơn một học kỳ. Sau đó, bà trải qua 15 năm tiếp theo làm việc trong ngành sản xuất, cho đến khi về hưu ở tuổi 54.

Việc Kathryn là phụ nữ hoàn toàn không phải là vấn đề đối với ban điều hành; có hai người trong ban cũng là nữ. Kinh nghiệm chung trong giới công nghệ cao cho thấy, hầu như ai cũng có thời

gian làm việc dưới quyền sếp nữ trong quãng đời đi làm của mình. Nhưng ngay cả khi giới tính của bà có là vấn đề đối với ai đó trong nhóm đi nữa, thì chuyện đó cũng chẳng là gì so với những khác biệt giữa bà với văn hóa công ty.

Trên lý thuyết, Kathryn rõ ràng là một nhà quản lý theo đường lối truyền thống thuộc môi trường lao động sản xuất. Điều này tạo ra sự đối lập rõ nét với ban điều hành và dàn quản lý cấp trung của DecisionTech, những người có rất ít kinh nghiệm làm việc bên ngoài Thung lũng công nghệ cao. Một vài người trong số họ còn tự hào rằng họ chưa từng mặc áo vest kể từ ngày tốt nghiệp ra trường đến giờ, ngoại trừ những dịp tham dự lễ cưới.

Lúc mới đọc hồ sơ công tác của Kathryn, không có gì đáng ngạc nhiên khi các thành viên hội đồng quản trị đều nghi ngờ mức độ sáng suốt của ngài chủ tịch, người đã đề xuất tuyển dụng Kathryn. Nhưng rồi ông đã dần dần khiến họ phải nhượng bộ.

Đầu tiên, hội đồng quản trị tin tưởng vào chủ tịch của mình khi ông cam đoan Kathryn sẽ thành công. Thứ hai, ngài chủ tịch nổi tiếng là có trực giác rất sắc bén trong việc nhìn người, bất kể vấn đề gặp phải với Jeff. Các thành viên đã lý giải rằng, hẳn ông sẽ không phạm hai sai lầm liên tiếp.

Nhưng có lẽ lý do quan trọng nhất (mặc dù không ai thừa nhận) là DecisionTech đang ở trong tình thế tuyệt vọng. Ngài chủ tịch nhấn mạnh là không có mấy ai có năng lực điều hành giỏi sẵn lòng gánh vác trọng trách dọn dẹp mớ hỗn độn hiện tại ở một công ty đã từng "dính phốt". Ông đã thuyết phục được mọi người với luận điểm, "Chúng ta phải tự thấy may mắn khi có được một người quản lý tài năng như Kathryn".

Cho dù điều đó có đúng hay không, ngài chủ tịch quyết tâm chọn một người mà ông biết rõ và có thể đặt niềm tin. Khi gọi điện thoại cho Kathryn để bàn về công việc này, chắc chắn ông không ngờ là mình sẽ hối hận với quyết định này chỉ vài tuần sau đó.

Lập luận

Không ai bất ngờ trước lời mời làm việc này hơn Kathryn. Mặc dù đã quen biết ngài chủ tịch nhiều năm ở mức độ cá nhân (Kathryn gặp ông lần đầu tiên khi chồng bà đang dạy đứa con trai lớn của ông ở trường trung học), bà vẫn không ngờ ông đánh giá bà cao như vậy ở cương vị một giám đốc.

Mối quan hệ của họ chủ yếu là ở phương diện xã hội, xoay quanh chủ đề gia đình, trường học và thể thao. Kathryn đã cho rằng ngài chủ tịch không biết nhiều về bà ngoài vai trò một người mẹ và người vợ của một huấn luyện viên thể thao.

Thật ra, ngài chủ tịch đã quan tâm theo dõi con đường sự nghiệp của Kathryn suốt mấy năm qua, và ông rất ngạc nhiên trước những thành công mà bà đạt được với quá trình đào tạo khá khiêm tốn. Trong vòng chưa đầy năm năm, bà đã trở thành giám đốc điều hành của nhà máy sản xuất xe hơi duy nhất tại Vùng Vịnh, một công ty liên doanh Mỹ – Nhật. Bà nắm giữ chức vụ đó gần mười năm và giúp nhà máy trở thành một trong những doanh nghiệp hợp tác với nước ngoài thành công nhất trong nước. Và dù không hiểu nhiều về ngành công nghiệp xe hơi, nhưng ngài chủ tịch biết chắc một điều về Kathryn, một điều đã khiến ông tin bà là ứng viên hoàn hảo để khắc phục những vấn đề mà DecisionTech đang đối mặt.

Kathryn có tài năng đáng kinh ngạc trong việc xây dựng đội nhóm.

Tranh cãi

Lúc mới nghe tin Kathryn được tuyển dụng, nếu ban điều hành của DecisionTech chỉ hơi nghi ngại, thì giờ đây họ thậm chí còn lo lắng hơn nhiều sau hai tuần làm việc đầu tiên của vị lãnh đạo mới này.

Nguyên nhân không phải do Kathryn đã làm việc gì đó gây tranh cãi hoặc không phù hợp, mà do Kathryn gần như không làm gì cả.

Ngoài phần giới thiệu ngắn gọn vào ngày đầu tiên và các buổi nói chuyện sau đó với từng nhân viên trực tiếp dưới quyền, Kathryn dành phần lớn thời gian vào việc dạo quanh các sảnh, trò chuyện với nhân viên và lặng lẽ quan sát mọi cuộc họp mà bà có thể sắp xếp thời gian để tham dự. Có lẽ việc đáng bàn cãi nhất là Kathryn yêu cầu Jeff Shanley tiếp tục chủ tọa các cuộc họp hàng tuần của ban điều hành, trong khi bà chỉ dự thính và ghi chép.

Hành động duy nhất mà Kathryn thật sự thể hiện trong những tuần đầu tiên là thông báo một loạt chuyến nghỉ dưỡng kết hợp làm việc kéo dài hai ngày ở Thung lũng Napa dành cho ban điều hành trong vài tháng tới. Ngay cả khi bà có đưa ra nhiều lý lẽ hơn nữa thì cũng chẳng có ai trong ban điều hành có thể tin là bà dám để họ rời khỏi công ty nhiều ngày như thế, trong khi có quá nhiều việc cần làm.

Tệ hơn nữa, khi có người đề xuất một vấn đề cụ thể để thảo luận trong chuyến đi đầu tiên, Kathryn đã từ chối. Bà đã tự lên sẵn chương trình cho chuyến đi.

Ngay cả ngài chủ tịch cũng ngạc nhiên, và có chút mất tự tin, khi ông xem các báo cáo về hiệu quả công việc trong thời gian đầu của Kathryn. Ông đã đi đến quyết định là nếu Kathryn không làm được việc thì có lẽ ông cũng sẽ ra đi cùng với bà. Và ông bắt đầu cảm thấy đó là điều có khả năng xảy ra nhất.

Quan sát

Sau hai tuần đầu quan sát các vấn đề ở DecisionTech, Kathryn đã đôi lần tự hỏi mình có sai lầm khi nhận công việc này không. Nhưng bà biết mình sẽ khó từ chối lời đề nghị này. Việc nghỉ hưu cứ khiến bà cảm thấy đứng ngồi không yên, và không có gì có thể khiến bà hào hứng hơn việc được đương đầu với một thử thách mới.

Chắc chắn DecisionTech là một thử thách đối với bà, nhưng có điều gì đó khác lạ về trường hợp này. Mặc dù chưa từng sợ thất bại, Kathryn không thể phủ nhận là bà có chút bận tâm nếu làm ngài chủ tịch thất vọng. Khiến cho danh tiếng của mình bị vấy bẩn vào buổi xế chiều của sự nghiệp, đặc biệt là trong mắt người thân và bạn bè, là một việc có thể khiến ngay cả những người vững vàng nhất cũng cảm thấy lo ngại. Và Kathryn tất nhiên là một người vững tin vào khả năng của bản thân.

Sau khi rèn luyện trong môi trường quân đội khắc nghiệt, nuôi nấng các con, theo dõi vô số trận đấu bóng rổ có pha ghi bàn quyết định vào phút cuối, cũng như đương đầu với các quan chức công đoàn, Kathryn quyết định sẽ không chùn bước trước một nhóm nhân viên vô hại và yêu đời sống vật chất, những người mà khó khăn lớn nhất họ từng trải qua trong đời là chiến đấu với những dấu hiệu đầu tiên của quá trình hói đầu hoặc vòng eo phình ra. Bà tin tưởng rằng nếu hội đồng quản trị cho bà đủ thời gian và không gian thì bà có thể xoay chuyển tình thế của DecisionTech.

Và việc thiếu chiều sâu kinh nghiệm trong lĩnh vực phần mềm không hề khiến Kathryn lo lắng. Trên thực tế, bà cảm thấy chắc chắn điều đó sẽ mang lại lợi thế cho mình. Đa số các nhân viên điều hành dưới quyền bà đều có vẻ bị tê liệt bởi chính mớ kiến thức công nghệ của họ, như thể họ phải đích thân lập trình và thiết kế sản phẩm thì mới đưa công ty này đi lên được vậy.

Kathryn biết rằng Jack Welch đâu cần là một chuyên gia sản xuất

máy nướng bánh mì để làm cho GE thành công, và Herb Kelleher không cần phải lái máy bay cả đời để phát triển hãng hàng không Southwest Airlines. Bất chấp những hạn chế về kiến thức công nghệ của mình, Kathryn cảm thấy hiểu biết của bà về phần mềm doanh nghiệp và công nghệ là quá đủ để dẫn dắt DecisionTech thoát khỏi mớ hỗn độn mà họ đang vướng phải.

Tuy nhiên, điều mà bà không thể ngờ đến khi nhận công việc này chính là đội ngũ nhân viên điều hành của bà bị rối loạn chức năng điều hành đến mức nào, và họ sẽ thách thức bà ra sao theo những cách mà bà chưa từng gặp phải bao giờ.

Các nhân viên cấp cao

Nhân viên trong công ty gọi cấp quản lý của DecisionTech là "các nhân viên cấp cao". Không ai nhắc đến họ như một đội ngũ, và Kathryn cho rằng đây không phải là một sự ngẫu nhiên.

Mặc dù các quản lý của DecisionTech đều có trí tuệ đáng nể và nền tảng giáo dục ấn tượng, nhưng hành vi mà họ thể hiện trong các buổi họp lại tồi tệ hơn những gì bà từng thấy khi còn làm trong ngành xe hơi. Tuy không có bất kỳ sự công khai đối đầu nào, cũng chẳng có ai tranh cãi điều gì, nhưng bầu không khí căng thẳng lại ngấm ngầm hiện diện trong các buổi họp của họ. Kết quả là không có quyết định nào được đưa ra; các cuộc thảo luận thì diễn ra lề mề và chán ngắt, rất ít người thật sự trao đổi ý kiến; và ai cũng có vẻ vô cùng mong đợi thời khắc các cuộc họp kết thúc.

Tuy họ thể hiện rất tệ khi là một tập thể, nhưng khi xem xét từng cá nhân thì ai cũng có vẻ thiện chí và biết điều. Chỉ trừ một số ít trường hợp ngoại lệ.

Jeff – nguyên ceo, hiện là giám đốc phát triển kinh doanh

Vốn là người có nền tảng kiến thức rộng và thích xây dựng mạng lưới quan hệ trong Thung lũng Silicon, Jeff Shanley đã kêu gọi được một lượng vốn ban đầu đáng kể và thu hút nhiều thành viên trong ban điều hành hiện tại cho DecisionTech. Không ai có thể phủ nhận năng lực của Jeff trong lĩnh vực thu hút vốn đầu tư và tuyển dụng nhân tài. Nhưng khả năng quản lý lại là một câu chuyện khác.

Jeff điều hành cuộc họp chẳng khác nào một anh chàng chủ tịch hội sinh viên đang làm theo từng bước được chỉ dẫn trong sách giáo khoa về nghi thức họp hành. Anh luôn thông báo nội dung trước mỗi cuộc họp, rồi gửi biên bản cuộc họp rất chi tiết sau khi kết thúc. Và không giống các cuộc họp ở đa số công ty công nghệ cao khác, các cuộc họp của Jeff thường bắt đầu đúng giờ và luôn đi

đến hồi kết vào đúng thời điểm đã định. Anh không hề bận tâm đến việc chẳng có vấn đề nào được giải quyết trong các cuộc họp đó.

Mặc dù bị giáng chức, Jeff vẫn có chân trong ban giám đốc. Ban đầu Kathryn lo rằng Jeff có thể sẽ ghi thù bà vì bà lấy mất công việc của anh, nhưng chẳng bao lâu sau bà nhận ra Jeff cảm thấy nhẹ nhõm khi được giải thoát khỏi trách nhiệm quản lý. Kathryn không mấy lo ngại việc Jeff có mặt trong hội đồng quản trị hay trong ban quản lý của bà. Dù sao đi nữa, bà vẫn cho rằng Jeff là người tử tế và nhiệt huyết với công ty.

Mikey – nhân tài phòng marketing

Marketing là một bộ phận chủ chốt ở DecisionTech, và hội đồng quản trị đã rất phấn khởi khi chiêu mộ được một người sáng giá như Michele Bebe. Mikey – biệt danh mà cô thích được gọi – nổi danh ở Thung lũng Silicon như một thiên tài về xây dựng thương hiệu. Điều này càng khiến người ta kinh ngạc khi biết cô thiếu một số phẩm chất cơ bản trong giao tiếp.

Trong các cuộc họp, Mikey nói nhiều hơn ai hết. Thỉnh thoảng cô đưa ra được vài ý tưởng đột phá, nhưng phần lớn thì cô toàn ca cẩm về việc các công ty khác mà cô từng làm việc đều tốt đẹp hơn DecisionTech như thế nào. Cô nói như thể cô là người ngoài cuộc, thậm chí là nạn nhân của hoàn cảnh ở công ty mới của mình vậy. Dù Mikey chưa từng tranh cãi thẳng thừng với bất cứ đồng nghiệp nào, nhưng ai cũng biết cô hay trợn mắt tỏ vẻ khinh thường khi có đồng nghiệp bất đồng ý kiến với cô về vấn đề marketing. Kathryn nghĩ Mikey không ý thức được việc cô để lại ấn tượng như thế nào trong mắt người khác. Bà lý giải rằng không có ai cố tình hành xử như vậy cả.

Vì vậy Kathryn không hề ngạc nhiên khi biết rằng dẫu tài năng và đạt được nhiều thành tựu đáng kể, Mikey vẫn là người ít được yêu thích nhất trong số các nhân viên điều hành. Về khoản ít được yêu thích này thì có lẽ Martin cũng không khá hơn Mikey là bao.

Martin – kỹ sư trưởng

Martin Gilmore là một trong những nhà đồng sáng lập và là nhân vật có khả năng gần giống với nhà sáng chế nhất mà DecisionTech có được. Anh đã thiết kế các tính năng cơ bản cho sản phẩm chủ chốt của công ty; và mặc dù có nhiều người khác đã góp phần tham gia quá trình phát triển sản phẩm này, nhưng các nhân viên

cấp cao vẫn gọi Martin là "người nắm giữ tinh túy của chiếc vương miện". Sự ví von này có phần xuất phát từ việc Martin đến từ Anh quốc.

Martin cho rằng bản thân anh am hiểu công nghệ không kém bất kỳ ai ở Thung lũng Silicon này, và điều đó đúng. Với tấm bằng tốt nghiệp đại học hạng ưu từ các ngôi trường danh tiếng Berkeley và Cambridge, cùng lịch sử làm việc trong vai trò kỹ sư trưởng tại hai công ty công nghệ tên tuổi khác, Martin được xem là người tạo ra lợi thế cạnh tranh chủ chốt của DecisionTech, chí ít là trên phương diện nhân lực.

Khác với Mikey, Martin không làm gián đoạn các cuộc họp bằng các phát biểu của mình. Trên thực tế, Martin rất ít khi tham gia các buổi họp. Không phải Martin từ chối dự họp (mà Jeff cũng không cho phép hành động thiếu kỷ luật rành rành như vậy diễn ra), mà là Martin luôn mở laptop và có vẻ liên tục kiểm tra email hay làm gì đó trong suốt buổi họp. Chỉ khi ai đó phát biểu điều gì đó thiếu chính xác thì Martin mới phải đưa ra bình luận, và thường thì đó là những bình luận mang tính châm biếm.

Ban đầu, đồng nghiệp của Martin – những người luôn nể trọng tài trí của anh – vẫn chấp nhận chuyện đó, thậm chí họ còn xem những bình luận của anh là hóm hỉnh. Nhưng dần dần thì họ bắt đầu cảm thấy khó chịu. Và trong tình hình khó khăn của công ty gần đây thì cách cư xử này của Martin ngày càng trở thành một nguyên nhân gây ra sự bực mình cho nhiều người.

Jr – trưởng phòng kinh doanh

để tránh nhầm lẫn với Jeff Shanley, mọi người trong công ty gọi trưởng phòng kinh doanh là JR. Tên thật của anh là Jeff Rawlins, nhưng anh có vẻ thích được gọi bằng biệt danh mới của mình hơn. JR là một nhân viên kinh doanh dày dạn kinh nghiệm và ở độ tuổi giữa bốn mươi, nhìn chung anh hơi lớn tuổi hơn những người khác. Anh thường xuyên xuất hiện với làn da rám nắng, không bao giờ cư xử thô lỗ và luôn đồng ý thực hiện mọi điều mà các quản lý yêu cầu.

Thật không may, JR hiếm khi làm việc gì đến nơi đến chốn. Khi nhận ra mình không hoàn thành cam kết và khiến ai đó thất vọng, anh sẽ thành khẩn xin lỗi người đó.

Dẫu vậy, JR vẫn duy trì được sự tôn trọng nhất định của đồng nghiệp nhờ những thành tích trước đó của anh. Trước khi làm

cho DecisionTech, anh chưa từng để hụt chỉ tiêu doanh số của bất kỳ quý nào trong toàn bộ sự nghiệp bán hàng của mình.

Carlos – trưởng bộ phận hỗ trợ khách hàng

Dù DecisionTech có tương đối ít khách hàng, nhưng ban điều hành cảm thấy công ty cần sớm đầu tư vào mảng dịch vụ khách hàng nhằm chuẩn bị cho những bước phát triển trong tương lai. Carlos Amador từng làm việc với Mikey ở hai công ty trước, và Mikey đã giới thiệu anh vào DecisionTech. Và việc này khá tréo ngoe vì hai người này hoàn toàn khác nhau về tính cách.

Carlos rất ít nói, và khi anh mở miệng thì đó là những lời thật sự quan trọng và rất mang tính xây dựng. Anh chăm chú lắng nghe trong các cuộc họp, chăm chỉ làm việc mà không hề than phiền và thường rất khiêm tốn về những thành tích trước đây của mình khi có ai hỏi tới. Nếu trong số các nhân viên cấp cao có ai đó đáng tin cậy và khiến cấp trên không cần bận tâm nhiều, thì đó là Carlos.

Kathryn cảm thấy thật may khi ít ra thì cũng có một người trong nhóm nhân viên mới không khiến bà phải lo lắng, mặc dù bà vẫn còn chút băn khoăn về việc chưa thật sự phát huy trọn vẹn vai trò chuyên môn của Carlos. Việc Carlos sẵn sàng nhận thêm trách nhiệm về quản lý chất lượng sản phẩm cùng với các nhiệm vụ không ai muốn ngó ngàng tới và không mấy hấp dẫn khác đã giúp Kathryn có thể tập trung vào các vấn đề cấp bách hơn.

Jan – giám đốc tài chính

Giám đốc tài chính đóng vai trò vô cùng quan trọng ở DecisionTech và sẽ luôn như vậy khi công ty còn muốn phát hành cổ phiếu ra công chúng. Jan Mersino biết rõ công việc mình phải đảm đương khi gia nhập DecisionTech, và cô là trợ lực chính của Jeff khi anh kêu gọi một lượng lớn vốn đầu tư từ những nhà tư bản và các nhà đầu tư lớn.

Jan là người chú trọng các chi tiết, rất tự hào về kiến thức chuyên môn của bản thân và sử dụng tiền của công ty cẩn trọng như thể đó là tiền mồ hôi nước mắt của mình. Mặc dù hội đồng quản trị cho phép Jeff và các nhân viên cấp cao toàn quyền quyết định việc chi tiêu, nhưng đó là vì hội đồng quản trị biết Jan sẽ không bao giờ để mất kiểm soát tài chính công ty.

Nick – giám đốc điều hành

Thành viên cấp cao cuối cùng là nhân vật có hồ sơ rất ấn tượng. Nick Farrell từng là phó tổng giám đốc điều phối của một công ty sản xuất máy vi tính lớn ở Midwest, và anh đã chuyển cả gia đình đến California để nhận việc tại DecisionTech. Chẳng may, Nick đảm nhiệm vị trí không được xác định rõ ràng nhất ở DecisionTech.

Vai trò chính thức của Nick là giám đốc điều hành, nhưng chỉ bởi vì anh đã đề nghị chức danh đó lúc mới đầu quân về công ty. Jeff và hội đồng quản trị đã trao cho Nick chức danh đó, vì họ tin tưởng nếu anh giữ vững phong độ làm việc như trước giờ thì trong vòng một năm anh sẽ trở nên xứng đáng với vai trò giám đốc điều hành. Quan trọng hơn nữa, hội đồng quản trị trước giờ có xu hướng tuyển dụng những nhân viên cấp cao xuất sắc, nên việc mất Nick sẽ làm tổn hại đến danh tiếng tuyển dụng của họ.

Trong số tất cả nhân viên cấp cao của DecisionTech, Nick là người trực tiếp bị ảnh hưởng nhiều nhất bởi những lừng khừng trong giai đoạn đầu của công ty. Trước những hạn chế trong kỹ năng quản lý của Jeff, Nick được tuyển dụng để làm mũi nhọn mở đường cho sự phát triển của DecisionTech, bao gồm việc xây dựng cơ sở hạ tầng vận hành, mở các văn phòng mới trên toàn thế giới và dẫn dắt quá trình thu mua cũng như sát nhập của công ty. Phần lớn những nhiệm vụ này của anh hiện đang bị tạm hoãn, khiến cho công việc hàng ngày của anh không còn mấy ý nghĩa.

Mặc dù cảm thấy buồn bực vì chuyện này nhưng Nick không hề công khai than phiền. Ngược lại, anh cố gắng xây dựng các mối quan hệ, cho dù đôi khi không sâu sắc lắm, với mỗi đồng nghiệp của mình, những người mà anh âm thầm tự cho là kém hơn mình. Và mặc dù chẳng bao giờ nói ra điều này với đồng nghiệp nào, Nick cảm thấy anh là thành viên duy nhất trong ban điều hành phù hợp với chức danh CEO. Nhưng điều này sẽ sớm được làm rõ.

Phần 2
MỒI LỬA

Khảo nghiệm đầu tiên

Đó là một email như bao email "tiêu chuẩn" khác mà Kathryn nhận mỗi ngày, sau một thời gian đảm nhiệm vị trí CEO. Dòng tiêu đề – "Gặp khách hàng tiềm năng vào tuần sau" – nghe có vẻ vô thưởng vô phạt, thậm chí là có chút tích cực, nhất là khi email này đến từ Martin – vị kỹ sư trưởng hay nói lời châm biếm. Và nội dung email rất ngắn gọn. Những email tồi tệ nhất thường như vậy.

Email này không được gửi đích danh cho bất kỳ ai mà gửi đến toàn thể các nhân viên cấp cao, và điều này hoàn toàn không phản ánh được tiềm năng hấp dẫn mà nó chứa đựng. Email viết:

Mới nhận được một cuộc gọi của Công ty sản xuất ASA. Họ muốn tìm hiểu sản phẩm của chúng ta để cân nhắc đặt hàng trong quý tới. JR và tôi sẽ đi gặp khách hàng này vào tuần sau. Đây có thể là một cơ hội lớn. Chúng tôi sẽ sớm cập nhật về việc này vào thứ Ba tuần sau.

Sự việc càng trở nên tồi tệ hơn cho Kathryn khi Martin không đề cập rằng lịch gặp khách hàng trùng với thời gian diễn ra chương trình nghỉ dưỡng kết hợp làm việc ngoài công ty dành cho các nhân viên cấp cao. Martin không hề xin phép vắng mặt trong một ngày rưỡi của chương trình, vì anh không cảm thấy cần phải làm vậy, hoặc vì anh muốn né tránh vấn đề này. Kathryn cho rằng dù là lý do nào đi nữa thì cũng không quan trọng.

Kathryn tính viết email phản hồi cho Martin nhằm tránh đụng độ trực tiếp, nhưng bà đã cưỡng lại ý định đó. Bà quyết định đây là lúc bắt đầu thể hiện vai trò CEO của mình, và bà biết trong những tình huống mang tính quyết định như thế này thì cách nói chuyện trực tiếp vẫn là tốt nhất.

Kathryn tìm thấy Martin khi anh đang ngồi trong văn phòng đọc email. Anh ngồi quay lưng lại với cánh cửa đang mở, nhưng bà đã không gõ cửa.

“Xin lỗi, Martin”, Kathryn cất tiếng và đợi Martin quay mặt lại, một việc mà anh rõ ràng là phải mất nhiều thời gian để làm. Sau đó bà nói tiếp, “Tôi vừa thấy email của anh về khách hàng ASA”.

Martin gật đầu, và Kathryn tiếp tục, “Đó là một thông tin rất tuyệt. Nhưng chúng ta sẽ phải dời cuộc hẹn đó vài ngày để thực hiện chương trình nghỉ dưỡng kết hợp làm việc ngoài công ty”.

Martin im lặng trong một khoảnh khắc và có vẻ hơi lúng túng, rồi anh trả lời một cách vô cảm bằng chất giọng Anh đặc sệt, “Tôi nghĩ chị không hiểu rồi. Đây là một cơ hội kinh doanh đầy tiềm năng. Chị không thể dời hẹn…”.

Kathryn ngắt lời và đáp một cách quả quyết, “Không, tôi hiểu chứ. Nhưng tuần sau thì khách hàng vẫn còn ở đó”.

Không quen với việc bị công kích trực tiếp, Martin trở nên hơi kích động, “Nếu mối quan tâm của chị là chuyến đi đến Napa, thì tôi nghĩ chúng ta đang đặt nhầm thứ tự ưu tiên ở đây. Chúng ta cần phải ra ngoài kia tiếp cận các cơ hội bán hàng chứ!”.

Kathryn hít một hơi thật sâu và mỉm cười để che đậy sự tức giận của mình. “Trước tiên, ngay tại thời điểm này tôi chỉ có một ưu tiên duy nhất là chúng ta cần tập hành động như một đội, nếu không chúng ta sẽ chẳng bán được thứ gì cả.”

Martin không nói gì.

Sau năm giây im lặng đầy khó chịu, Kathryn kết thúc cuộc đối thoại, “Thế nên, hẹn gặp anh ở Napa tuần sau”. Bà quay lưng đi ra khỏi văn phòng, rồi lại quay lại nhìn Martin. “À, và nếu anh cần hỗ trợ để dời lịch hẹn với ASA thì cho tôi biết nhé. Tôi có quen Bob Tennyson, CEO của ASA. Anh ta từng ngồi trong hội đồng quản trị công ty Trinity với tôi, và anh ta vẫn còn nợ tôi một lần hỗ trợ”.

Nói rồi, bà rời khỏi văn phòng của Martin. Mặc dù quyết định không nói gì thêm vào lúc này, nhưng Martin vẫn chưa ngừng đấu tranh.

Lèo lái

Jeff ghé qua văn phòng của Kathryn vào sáng hôm sau và mời bà đi ăn trưa. Kathryn đã lên kế hoạch làm một vài việc lặt vặt vào giờ đó, nhưng bà vẫn vui vẻ xếp lại lịch làm việc để có thời gian đi ăn cùng một trong những nhân viên trực tiếp dưới quyền mình. Còn Jeff thì nghĩ rằng nhà hàng Mexico cổ nhất ở Vịnh Half Moon là một nơi lý tưởng cho những cuộc trò chuyện cam go, vì đa số thực khách ở đây đều là dân bản xứ.

Trước khi Jeff có thể mở lời về chủ đề mà anh muốn thảo luận, Kathryn đã chủ động đưa ra ý kiến của mình. "Jeff, tôi muốn cảm ơn anh đã điều hành các cuộc họp cấp cao trong hai tuần qua. Việc đó giúp tôi có thể dành nhiều thời gian để quan sát mọi thứ hơn."

Jeff đã lịch sự gật đầu nhận lời cảm ơn đơn giản nhưng chân thành của Kathryn.

Bà nói tiếp, "Sau cuộc họp ở Napa sắp tới, tôi sẽ bắt đầu phụ trách các buổi họp tại công ty. Nhưng tôi muốn anh biết rằng anh không cần e dè trong các cuộc họp. Anh nên tham gia tích cực như các thành viên cấp cao khác".

Jeff gật đầu, "Được thôi. Không vấn đề gì". Anh ngừng lại một chút rồi lấy hết can đảm nói ra lý do dẫn đến lời mời ăn trưa hôm nay. Vừa lo lắng chỉnh lại muỗng nĩa trên bàn, anh vừa nói, "Sẵn lúc chị đề cập đến chuyến đi sắp tới, tôi muốn hỏi chị một chuyện".

"Anh cứ hỏi đi", Kathryn cảm thấy hơi buồn cười vì sự dè dặt của Jeff. Và bởi vì đã dự đoán được câu hỏi sẽ liên quan đến cuộc chạm trán giữa mình và Martin, bà hoàn toàn điềm tĩnh và tự tin.

"À, hôm qua, khi ra khỏi văn phòng, tôi đã nói chuyện với Martin ở bãi xe." Jeff nói rồi dừng lại, chờ đợi Kathryn sẽ chen vào và tiếp tục câu chuyện từ đó. Nhưng Kathryn vẫn im lặng, thế nên anh phải nói tiếp. "À, anh ấy nói với tôi về vấn đề trùng thời gian giữa

cuộc hẹn với ASA và chuyến đi Napa.”

Jeff lại dừng, hy vọng sếp mới của mình sẽ làm ơn tiếp lời. Lần này Kathryn thật sự tiếp lời, nhưng chỉ để khiến Jeff phải tiếp tục câu chuyện. Bà hỏi, “À, rồi sao?”.

Jeff nuốt nước bọt và nói tiếp, “À, Martin tin, và thật ra tôi cũng đồng tình với anh ấy trong chuyện này, là cuộc họp với khách hàng thì quan trọng hơn cuộc họp nội bộ. Và vì vậy, nếu Martin và JR có lỡ mất một ngày rưỡi của chuyến đi thì tôi nghĩ cũng không có vấn đề gì”.

Kathryn cẩn trọng lựa lời để diễn đạt. “Jeff, tôi hiểu ý của anh, và tôi không hề phật lòng khi anh bất đồng ý kiến với tôi, đặc biệt khi anh nói chuyện trực tiếp với tôi như thế này.”

Trong một khoảnh khắc, Jeff tỏ ra nhẹ nhõm trông thấy.

“Tuy nhiên, tôi được tuyển dụng để làm cho tổ chức này hoạt động hiệu quả, và hiện giờ thì nó chưa hoạt động hiệu quả.”

Trông Jeff có vẻ đang phân vân xem nên tiếp tục nhún nhường hay giận dữ, nên Kathryn nói rõ, “Tôi không có ý chỉ trích những gì anh đã làm cho tới thời điểm này, vì theo tôi thì không ai quan tâm công ty này hơn anh”. Khi cái tôi của Jeff đã được thỏa mãn, Kathryn liền đi thẳng vào trọng tâm vấn đề. “Nhưng xét từ góc độ của một đội ngũ thì chúng ta hoàn toàn thất bại. Và một cuộc họp bán hàng sẽ không tạo được tác động có ý nghĩa nào cho tương lai của chúng ta, ít nhất là cho đến khi chúng ta giải quyết được những vấn đề về quản lý của DecisionTech.”

Vì không biết rõ Kathryn lắm nên Jeff quyết định rằng nếu cứ tiếp tục tranh luận thì mọi việc cũng chẳng đi tới đâu, thậm chí việc này có thể cản trở bước đường sự nghiệp của bản thân. Anh gật đầu như thể muốn nói rằng, “Được rồi, nếu chị quyết định như vậy thì cứ vậy đi”. Sau đó hai người tán gẫu và ăn một trong những bữa trưa chóng vánh nhất lịch sử Vịnh Half Moon trước khi trở về công ty.

Vạch rõ ranh giới

Cuộc đối thoại với Jeff không hề khiến Kathryn bối rối. Bà đã đoán là sẽ có vài phản ứng về sự vụ với Martin từ những nhân viên mà bà được trao quyền quản lý. Nhưng bà không nghĩ sẽ nhận được phản ứng từ chính ngài chủ tịch.

Khi ngài chủ tịch liên lạc với bà tối hôm đó, thoạt đầu bà cứ tưởng ông gọi để động viên bà.

"Tôi vừa nói chuyện xong với Jeff", ông nói bằng giọng thân thiện.

"Vậy là chắc anh cũng đã nghe về vụ chạm trán giữa tôi và Martin."

Thái độ tự tin và hài hước của Kathryn khiến ngài chủ tịch cảm thấy thêm phần nghiêm trọng. "Đúng vậy, và tôi thấy hơi lo lắng."

Kathryn hơi giật mình. "Anh cảm thấy lo lắng?"

"Nghe này, Kathryn, cô biết là tôi không muốn bảo cô phải làm thế nào trong chuyện này, nhưng có lẽ cô nên cố gắng tạo vài đường lui trước khi châm lửa."

Kathryn im lặng một chút trước khi đáp lời. Mặc dù ngạc nhiên với sự lo ngại của ngài Chủ tịch, bà vẫn vô cùng bình tĩnh và lập tức chuyển sang phong thái của một CEO. "Được rồi, những gì tôi sắp chia sẻ với anh không hề có ý xúc phạm hay thô lỗ."

"Tôi biết, Kathryn."

"Tốt, vì tôi sẽ không nói vòng vo, đặc biệt là với anh."

"Tôi rất cảm kích điều đó."

"Có thể anh sẽ không còn cảm thấy như vậy sau khi nghe những gì tôi phải nói đâu."

Ông gượng cười, “Được rồi, tôi đang ngồi xuống để nghe đây”.

“Đầu tiên, đừng nghĩ là tôi chỉ tự tiện châm lửa cho vui. Tôi đã tỉ mỉ quan sát những con người này suốt hai tuần vừa qua, và mọi điều tôi đang làm, cùng với mọi điều tôi sẽ làm là hoàn toàn có chủ ý và có mục đích. Tôi không hề ‘chỉnh’ Martin vì một phút bốc đồng.”

“Tôi biết, chỉ là…”

Kathryn cắt ngang một cách lịch sự. “Anh nghe tôi nói hết đã. Điều này rất quan trọng.”

“Được rồi, cô nói tiếp đi.”

“Nếu anh biết phải làm những gì tôi đang cố gắng làm thì ắt hẳn anh đã không cần thuê tôi vào công ty. Đúng chứ?”

“Đúng vậy.”

“Anh thấy đấy, tôi vô cùng đánh giá rất cao sự quan tâm của anh dành cho DecisionTech và cả cho tôi nữa. Tôi biết anh có ý tốt cho cả hai. Nhưng với cuộc gọi này, tôi có thể nói rằng ý tốt của anh đang gây hại cho công ty hơn là giúp ích cho nó.”

“Xin lỗi, nhưng tôi chưa hiểu ý cô.”

Kathryn nói tiếp. “Trong hơn mười tám tháng vừa qua, anh đã sát cánh cùng Jeff và toàn bộ đội ngũ hơn bất kỳ một vị chủ tịch hội đồng quản trị nào từng làm, và anh đã quan sát thấy đội ngũ này ngày càng lún sâu vào sự lệch lạc và hỗn loạn. Rồi anh đề nghị tôi giúp anh kéo đội ngũ này ra khỏi mớ bòng bong đó. Đó là điều anh mong muốn mà, đúng không?”

“Chính xác. Đó chính là điều tôi muốn.”

“Vậy tôi có một câu hỏi dành cho anh. Anh có chuẩn bị tinh thần đón nhận những hệ quả khi để tôi làm việc này không? Anh đừng trả lời ngay bây giờ.” Kathryn lên tiếng ngăn chặn khi ngài chủ tịch vừa định mở lời. “Hãy dành ít phút suy nghĩ trước đã.”

Bà để ngỏ câu hỏi ở đó và nói tiếp. “Điều này sẽ không dễ dàng, cũng chẳng đẹp đẽ gì, đối với cả công ty, đối với dàn nhân viên cấp cao, đối với tôi và đối với anh nữa.”

Ngài chủ tịch vẫn im lặng, cố cưỡng lại ý muốn trấn an bà rằng

ông đã có mọi sự chuẩn bị cần thiết.

Kathryn xem sự im lặng này đồng nghĩa với việc bà có thể tiếp tục trình bày ý kiến của mình. “Có lẽ anh từng nghe chồng tôi nói một đội nhóm rời rạc cũng giống như cái chân hay cái tay bị gãy; việc chữa lành nó bao giờ cũng rất đau, và đôi lúc anh phải làm gãy nó lần nữa để điều trị đúng cách. Và quá trình làm gãy đó sẽ đau đớn hơn lần gãy ban đầu, vì anh cố ý bẻ gãy nó.”

Sau một hồi trầm lặng suy nghĩ, ngài chủ tịch nói, “Được rồi, Kathryn, tôi hiểu ý của cô. Hãy làm bất cứ điều gì cô cần làm. Tôi sẽ không xen vào nữa”.

Kathryn có thể nhận ra ngài chủ tịch nói thật lòng.

Sau đó ông hỏi, “Nhưng tôi có một câu hỏi cuối cùng. Cô phải ‘bẻ gãy’ bao nhiêu người trong đội ngũ này nữa?”.

“Tôi sẽ có câu trả lời vào cuối tháng này.”

Napa

Kathryn chọn thung lũng Napa cho chuyến dã ngoại kết hợp họp nội bộ lần này vì nó đủ gần với công ty để giảm thiểu chi phí và thời gian đi lại, nhưng cũng đủ xa để có cảm giác thoát khỏi sự ồn ào của thành thị. Và bất kể đã đến thung lũng này bao nhiêu lần đi nữa, người ta vẫn sẽ có cảm giác dễ chịu hơn khi đến nơi này.

Nơi cuộc họp diễn ra là một quán trọ nhỏ ở thị trấn Yountville. Kathryn thích địa điểm này vì nó có giá cả hợp lý trong mùa thấp điểm và có một phòng họp lớn thoải mái. Phòng họp này nằm trên tầng hai, có ban công riêng và nhìn ra cánh đồng nho bao la.

Cuộc họp sẽ bắt đầu lúc chín giờ sáng. Điều này có nghĩa là đa số các thành viên trong nhóm phải rời nhà khá sớm để đến nơi kịp giờ. Vào khoảng 8 giờ 45, mọi người đều có mặt, đăng ký gửi hành lý ở quầy tiếp tân và ngồi vào bàn họp. Mọi người, trừ Martin.

Mặc dù không ai nói gì về Martin, nhưng cách mọi người liên tục nhìn đồng hồ cũng đủ thấy họ đều đang tự hỏi không biết Martin có đến đúng giờ không. Ngay cả Kathryn cũng có vẻ lo lắng.

Bà không muốn việc đầu tiên trong buổi họp hôm đó là khiển trách một nhân viên đến trễ. Rồi trong một khoảnh khắc, bà chợt cảm thấy hốt hoảng, tự hỏi bản thân sẽ phải làm gì nếu Martin không xuất hiện. Bà không thể cứ đuổi việc anh ấy vì vắng mặt trong cuộc họp được, đúng không? Bà có được sự ủng hộ lớn đến mức đó từ hội đồng quản trị không? *Rốt cuộc thì anh chàng Martin này có giá trị đến mức nào đối với công ty?*

Khi Martin bước vào cửa phòng họp vào lúc 8 giờ 59, Kathryn kín đáo thở dài nhẹ nhõm và tự trách mình đã lo lắng thái quá. Bà hài lòng khi biết cuối cùng bà đã có thể bắt đầu thực hiện điều mà mình chờ đợi gần một tháng qua. Và cho dù có băn khoăn về thái độ của những người đang ngồi quanh bàn họp, Kathryn không

thể phủ nhận rằng những khoảnh khắc như thế này chính là một phần quan trọng trong lý do bà thích làm một nhà lãnh đạo.

Bài phát biểu

Martin ngồi vào chiếc ghế còn trống duy nhất ở cuối bàn, đối diện với vị trí của Kathryn. Ngay khi vừa ngồi xuống, anh lấy laptop ra khỏi túi xách và đặt lên bàn ngay trước mặt, vẫn để máy đóng.

Quyết tâm không để bản thân bị phân tâm, Kathryn mỉm cười, chào hỏi các nhân viên của mình một cách điềm tĩnh và trang nhã.

“Xin chào buổi sáng. Tôi xin phép được bắt đầu bằng vài lời chia sẻ sau đây. Và đây sẽ không phải là lần cuối tôi nói những điều này.” Không ai biết Kathryn thật sự rất nghiêm túc khi nói câu đó.

“Chúng ta có một đội ngũ điều hành giàu kinh nghiệm và tài năng hơn bất cứ đối thủ nào của mình. Chúng ta có nguồn vốn dồi dào hơn họ. Nhờ Martin và đội nhóm của anh, chúng ta có nền tảng công nghệ mạnh hơn. Và chúng ta có một ban giám đốc quyền lực hơn của đối thủ. Thế nhưng, với tất cả những thuận lợi đó, chúng ta lại đứng sau hai đối thủ cạnh tranh của mình về cả doanh thu lẫn tốc độ phát triển khách hàng. Có ai trong phòng họp này có thể cho tôi biết lý do không?”

Im lặng.

Kathryn nói tiếp, vẫn với thái độ thân thiện như lúc bắt đầu. “Sau khi nói chuyện với từng thành viên trong hội đồng quản trị, và gặp gỡ từng người các vị, rồi nói chuyện với đa số nhân viên của chúng ta, tôi thấy rất rõ vấn đề mà chúng ta đang gặp phải.” Bà dừng lại một chút trước khi nói hết ý của mình. “Chúng ta không phải là một đội ngũ làm việc hiệu quả. Trên thực tế, chúng ta là một đội ngũ rối loạn về chức năng làm việc nhóm.”

Vài người liếc nhìn Jeff xem anh phản ứng thế nào. Có vẻ anh vẫn ổn, nhưng Kathryn đã nhận ra bầu không khí căng thẳng trong

phòng.

“Tôi không nói ra điều này để buộc tội Jeff hay bất kỳ ai cả, mà đó là tình hình thực tế. Đó là thực trạng mà chúng ta sẽ bắt đầu tìm cách xử lý trong hai ngày tới. Và tôi hiểu mọi người cảm thấy nực cười cũng như khó tin như thế nào khi phải rời công ty trong nhiều ngày như vậy vào tháng này. Nhưng sau khi kết thúc tất cả thì những ai còn ở lại sẽ hiểu tại sao việc này quan trọng đến vậy.”

Câu phát biểu cuối cùng của bà đã làm mọi người chú ý. “Đúng vậy. Tôi muốn nói trước rằng DecisionTech sẽ có một số thay đổi trong vài tháng tới, và có khả năng là một vài người trong số chúng ta sẽ nhận ra rằng công ty sau khi thay đổi sẽ không còn là nơi mà mình muốn làm việc nữa. Tôi không hề có ý đe dọa hay nói quá, và tôi cũng không có ý định nhắm vào ai cả. Đó chỉ là một khả năng có thể xảy ra, và chúng ta không có lý do gì để phủ nhận nó. Tất cả chúng ta đều hoàn toàn có thể tìm được công việc mà mình mong muốn, và nghỉ việc không phải là tận thế đối với bất kỳ ai, khi đó là điều cần làm vì công ty – và vì đội nhóm.”

Kathryn đứng lên và đi về phía tấm bảng trắng, cẩn trọng không tỏ ra kiêu ngạo hay trịch thượng. “Hãy để tôi khẳng định với những ai còn đang băn khoăn về tất cả những điều này rằng mọi điều chúng ta sẽ làm chỉ nhắm đến một mục tiêu duy nhất: làm cho công ty này thành công. Chỉ có vậy. Chúng ta sẽ không chơi trò leo cây đuổi bắt nhau ở đây.”

Một vài người khẽ cười.

“Và chắc chắn chúng ta sẽ không nắm tay nhau hát hò hay chơi trò ở trần tắm mưa.”

Ngay cả Martin cũng mỉm cười trong lúc những người khác cười phá lên.

“Tôi muốn đảm bảo với mọi người rằng, chúng ta có mặt tại đây – trong cuộc họp ngoài công ty – hay hiện diện trong công ty mỗi ngày chỉ vì một lý do duy nhất: để đạt được những thành quả. Theo tôi, đây là thước đo đúng nghĩa duy nhất để đánh giá một đội nhóm, và đó cũng là trọng tâm của mọi việc mà chúng ta sẽ làm hôm nay, cũng như trong thời gian tôi làm việc ở DecisionTech. Kỳ vọng của tôi là năm sau và năm sau nữa, chúng ta sẽ có thể xem xét lại tốc độ phát triển doanh thu, lợi nhuận, mức độ hài lòng và trung thành của khách hàng, và nếu tình hình thị trường thuận lợi thì có thể tính đến cả việc phát hành cổ phiếu

ra công chúng. Nhưng tôi có thể cam đoan một điều là tất cả những mong muốn đó sẽ không thành hiện thực nếu chúng ta không cùng nhau giải quyết các vấn đề cản trở chúng ta làm việc hiệu quả như một đội nhóm."

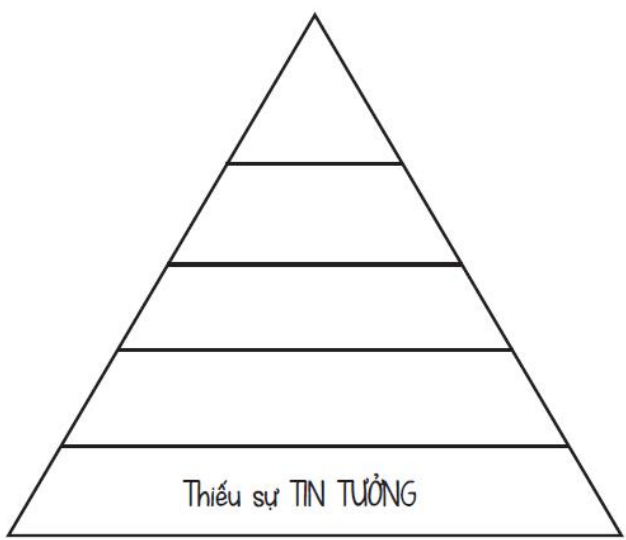
Kathryn tạm dừng để mọi người nghiền ngẫm thông điệp đơn giản của bà, rồi bà nói tiếp. "Vậy thì chúng ta phải làm gì? Qua nhiều năm kinh nghiệm, tôi nhận ra có năm lý do làm rối loạn hoạt động đội nhóm."

Ngay sau đó, Kathryn vẽ lên bảng một hình tam giác và kẻ bốn vạch ngang để chia hình tam giác đó thành năm phần.

Vẽ xong, bà nói tiếp. "Trong hai ngày tới, chúng ta sẽ lần lượt hoàn chỉnh mô hình này và xử lý từng vấn đề một. Và các anh chị sẽ sớm nhận ra những vấn đề này không hề phức tạp. Thật ra, chúng rất đơn giản về mặt lý thuyết. Cái khó là khi đưa vào thực hành."

"Ngay bây giờ tôi sẽ bắt đầu với điểm chết thường gặp thứ nhất của một đội nhóm: *thiếu sự tin tưởng.*" Bà xoay người và viết cụm từ này vào phần dưới cùng của hình tam giác trên bảng.

Các thành viên đọc thầm các từ này, và đa số họ đều nhíu mày như muốn nói, *Chỉ vậy thôi sao?*



Kathryn đã quen với điều này, và bà nói tiếp. "Sự tin tưởng là nền tảng của tinh thần làm việc nhóm đích thực. Và do đó, điểm chết đầu tiên nằm ở việc các thành viên trong đội có phần không hiểu

và không cởi mở với nhau. Và nếu điều này nghe có vẻ sướt mướt quá thì hãy để tôi giải thích, bởi vì hoàn toàn không có điều gì ủy mị ở đây cả. Sự thấu hiểu và cởi mở này là một phần vô cùng quan trọng trong việc xây dựng đội nhóm. Trên thực tế, đó là phần thiết yếu."

Rõ ràng là có vài người trong phòng họp cần được giải thích thêm về điều này.

"Những thành viên trong một đội nhóm xuất sắc sẽ không dè chừng lẫn nhau", Kathryn nói thêm. "Họ không ngại phơi bày khuyết điểm của bản thân. Họ thừa nhận sai lầm, điểm yếu và những trăn trở của mình mà không sợ bị công kích."

Hầu hết các thành viên có vẻ chấp nhận quan điểm này, nhưng không hăng hái cho lắm.

Kathryn tiếp tục nhấn mạnh. "Thực tế là, nếu chúng ta không tin tưởng nhau – và theo tôi thì có vẻ là như vậy – thì chúng ta không thể trở thành một đội nhóm có thể cùng nhau gặt hái thành quả cuối cùng. Và vì vậy, đó là điều đầu tiên chúng ta cần tập trung giải quyết."

Chống chế

Căn phòng chìm trong yên lặng, cho đến khi Jan giơ tay.

Kathryn mỉm cười, "Đúng là trước đây tôi từng là giáo viên, nhưng mọi người không nhất thiết phải giơ tay xin phép phát biểu đâu. Hãy tự nhiên phát biểu khi có ý kiến bất cứ lúc nào".

Jan gật đầu và đặt câu hỏi. "Tôi không có ý tiêu cực hay gây mâu thuẫn gì đâu, tôi chỉ thắc mắc tại sao chị lại nghĩ là chúng tôi không tin tưởng lẫn nhau. Có khi nào do chị chưa thật sự hiểu rõ chúng tôi hay không?"

Kathryn ngừng lại một lúc để suy nghĩ về câu hỏi, bà muốn trả lời thật thấu đáo. "Jan, nhận định của tôi dựa trên dữ liệu rõ ràng. Đó là những lời nhận xét cụ thể từ hội đồng quản trị, các nhân viên và cả nhiều người trong số các anh chị nữa."

Jan có vẻ đã hài lòng với câu trả lời, nhưng Kathryn vẫn nói tiếp. "Nhưng tôi phải nói rằng trên cả những điều được nghe kể, tôi đã nhìn thấy sự thiếu hụt niềm tin trong đội qua sự thiếu tranh luận trong các cuộc họp và trong các tương tác khác của những thành viên trong đội. Nhưng hiện tại tôi không muốn đi sâu vào vấn đề này, vì đó là một phần khác của mô hình mà tôi sẽ nói tới."

Nick không dễ cho qua, anh lên tiếng, "Nhưng điều đó đâu phải lúc nào cũng có nghĩa là chúng ta thiếu tin tưởng lẫn nhau, đúng không?". Câu hỏi của anh mang tính khẳng định nhiều hơn bất kỳ thứ gì khác. Mọi người trong phòng họp, kể cả Martin và Mikey, đều có vẻ hào hứng chờ câu trả lời của Kathryn.

"Đúng rồi, không nhất thiết như vậy." Kathryn đáp lại.

Nick hài lòng vì câu bình luận của mình có vẻ đúng, cho đến khi Kathryn nói rõ hơn.

“Về lý thuyết, nếu mọi người đều đồng thuận và nhất trí hướng về các mục tiêu chung mà không có bất kỳ rối loạn nào, thì tôi nghĩ việc không tranh luận là dấu hiệu đáng mừng.”

Vài thành viên trong nhóm bắt đầu cười ngượng ngùng khi nghe một miêu tả mà họ biết là không hề đúng với tình trạng hiện tại. Vẻ hài lòng của Nick biến mất.

Kathryn tiếp tục giải thích cho Nick. “Nhưng tôi phải nói rằng tất cả các đội nhóm làm việc hiệu quả mà tôi đã từng quan sát đều có mức độ tranh luận cao. Ngay cả một đội tin tưởng nhau nhất cũng tranh luận rất nhiều.” Đến đây, Kathryn đặt câu hỏi cho cả phòng. “Theo các anh chị thì tại sao nhóm chúng ta lại quá ít thảo luận hay tranh luận với nhau?”

Ban đầu không có ai trả lời, và Kathryn cứ để mọi người ngồi trong sự yên lặng khó chịu. Rồi Mikey lẩm bẩm điều gì đó.

“Xin lỗi, Mikey. Tôi không nghe rõ cô nói gì.” Kathryn cố gắng che giấu sự chán ghét của mình đối với các câu nhận xét mỉa mai. Đây là một kỹ năng mà bà có được từ thời đi dạy.

Mikey phân trần, với giọng to hơn. “Không có đủ thời gian. Tôi nghĩ chúng ta đều rất bận rộn nên không có thời gian tranh luận dông dài về những vấn đề nhỏ. Chúng ta đang ngập chìm trong một núi việc rồi còn gì.”

Kathryn cảm thấy những người khác có thể không đồng ý với Mikey, nhưng bà không biết có ai dám cất tiếng phản bác cô ấy không. Ngay trước khi Kathryn đích thân làm việc đó thì Jeff ngập ngừng lên tiếng. “Tôi không hoàn toàn đồng ý với cô, Mikey. Tôi không nghĩ chúng ta thiếu thời gian tranh luận. Tôi nghĩ chúng ta không cảm thấy thoải mái khi phải tranh luận với nhau. Và tôi không biết tại sao lại như vậy.”

Mikey nhanh nhảu đáp lời, khá là sắc bén. “Có lẽ vì các cuộc họp của chúng ta luôn quá hình thức và nhàm chán.”

Bản tính bảo bọc của người mẹ khiến Kathryn muốn đứng ra để bảo vệ Jeff, một phần là để đáp lại việc anh đã dám đứng lên tranh luận với Mikey. Nhưng bà quyết định cho qua.

Sau một khoảng lặng ngắn, Carlos từ tốn phát biểu, nhưng anh không nói với riêng Mikey mà là với cả nhóm, như thể câu nhận xét vừa rồi là của tất cả mọi người. “Chờ chút nào, mọi người. Tôi đồng ý các cuộc họp của chúng ta hơi nhàm chán và vấn đề cần

thảo luận thì quá nhiều. Nhưng tôi nghĩ lẽ ra chúng ta đã có thể tranh luận với nhau nhiều hơn. Chắc chắn chúng ta không đồng ý với nhau về mọi việc."

Nick nói ngay, "Tôi không nghĩ chúng ta nhất trí về bất cứ vấn đề gì".

Tất cả đều bật cười – trừ Martin, người vừa mới bật laptop lên.

Kathryn tham gia vào cuộc thảo luận sôi nổi. "Vậy là các anh chị không nhất trí về hầu hết mọi việc, nhưng lại không sẵn lòng thừa nhận những quan ngại của mình. Tôi không phải là tiến sĩ tâm lý học, nhưng khi nghe những điều này thì tôi có thể biết đó chính là vấn đề của sự thiếu tin tưởng." Vài người trong phòng đã thật sự gật đầu đồng ý với Kathryn, một điều khiến bà cảm kích hệt như buồn ngủ mà gặp được chiếu manh vậy.

Rồi âm thanh gõ bàn phím vang lên. Martin, người hoàn toàn không tham gia vào cuộc thảo luận hiện tại, đang say sưa lướt bàn phím hệt như... à, hệt như một kỹ sư lập trình máy vi tính. Bị tiếng ồn làm mất tập trung, mọi người liếc nhìn Martin trong một khoảnh khắc ngắn ngủi. Và điều đó là quá đủ để phá vỡ đà tranh luận mà mọi người đang có.

Từ cuộc họp ban quản lý đầu tiên mà mình quan sát, Kathryn đã cảm thấy vừa thú vị vừa sợ hãi khoảnh khắc này. Và mặc dù rất muốn tránh đụng độ với Martin lần nữa, nhất là vào buổi sáng như hôm nay, nhưng bà sẽ không bỏ qua cơ hội này.

Vào vùng nguy hiểm

Sự căng thẳng trong phòng họp bắt đầu tăng lên khi Kathryn nhìn Martin mải miết gõ bàn phím ở phía đối diện của bàn họp. Không ai cho rằng Kathryn sẽ lên tiếng. Nhưng đó là vì họ chưa hiểu rõ bà.

"Xin lỗi, Martin."

Martin hoàn tất câu đánh máy và nhìn lên để cho sếp của mình biết là anh đã nghe thấy bà nói.

"Anh đang xử lý công việc à?" Câu hỏi của Kathryn rất chân thành và không có chút gì châm biếm.

Cả phòng lặng như tờ. Mọi người đang nóng lòng chờ đợi đáp án cho câu hỏi mà họ đã muốn đặt ra trong suốt hai năm qua.

Trông Martin như thể chẳng buồn trả lời, nhưng rồi anh đáp, "Thật ra thì tôi đang ghi chép", và sau đó lại tiếp tục đánh máy.

Kathryn vẫn điềm tĩnh và tiếp tục nói với giọng ôn hòa. "Tôi nghĩ đây là thời điểm thích hợp để nói về các quy tắc căn bản cho buổi họp ngoài công ty, cũng như cho mọi cuộc họp sắp tới của chúng ta."

Martin rời mắt khỏi máy tính và nhìn lên, trong khi Kathryn tiếp tục nói với cả nhóm. "Tôi không có nhiều quy tắc dành cho các cuộc họp. Nhưng có một vài quy tắc tôi tuân thủ triệt để."

Mọi người đều đợi Kathryn bắt đầu.

"Về cơ bản, tôi muốn các anh chị thực hiện hai điều: hiện diện và tham gia. Điều đó có nghĩa là mọi người cần chú tâm tham gia mọi cuộc thảo luận mà chúng ta đề cập đến trong buổi họp."

Ngay cả Martin cũng biết khi nào nên nhún nhường. Anh đặt câu

hỏi, nhưng với giọng điệu khá ôn hòa mà cả nhóm không quen nghe được từ vị đồng nghiệp đứng đầu bộ phận công nghệ này. "Thế khi cuộc nói chuyện không liên quan tới tất cả mọi người thì sao? Đôi khi chúng ta nói đến những chủ đề mà đúng ra nên được trao đổi riêng giữa hai người chẳng hạn."

"Đó là một ý kiến hay." Kathryn từ từ kéo Martin vào cuộc thảo luận. "Nếu đến một lúc nào đó chúng ta cho rằng mình đang lãng phí thời gian của cả nhóm để giải quyết một vấn đề vốn nên được xử lý bên ngoài cuộc họp, thì mọi người nên nêu ý kiến đó lên."

Martin tỏ vẻ hài lòng vì Kathryn đồng ý với anh.

Kathryn nói tiếp. "Nhưng đối với các chủ đề khác, tôi muốn mọi người phải tập trung hoàn toàn. Và mặc dù tôi hiểu một số người thích dùng máy vi tính hơn là sổ để ghi chép, như anh, Martin, nhưng tôi vẫn thấy việc này quá gây mất tập trung. Người khác có thể dễ dàng nghĩ anh đang kiểm tra email hay làm việc khác."

Mikey quyết định "giải cứu" Martin, điều mà Martin không muốn và cũng không cần tới. "Kathryn, tôi vô cùng tôn trọng chị, nhưng chị chưa từng làm việc trong môi trường công nghệ cao, và hành động gõ laptop trong cuộc họp là điều rất phổ biến ở các công ty phần mềm. Ý tôi là, có thể trong các công ty sản xuất xe hơi thì không phải như vậy, nhưng..."

Kathryn ngắt ngang một cách hòa nhã. "Trên thực tế, điều này rất phổ biến ở các công ty sản xuất xe hơi. Tôi cũng gặp vấn đề tương tự ở đó. Đây là một vấn đề về hành vi hơn là vấn đề công nghệ."

Jeff gật đầu và mỉm cười như thể muốn nói, *trả lời hay lắm*. Đến lúc này thì Martin quyết định đóng chiếc laptop của mình lại và cho vào cặp. Vài người trong nhóm nhân viên cấp cao nhìn Kathryn như thể cô vừa thuyết phục được một tên cướp ngân hàng tự giao nộp súng.

Phải chi cả ngày hôm đó cũng trôi qua suôn sẻ như vậy.

Hé mở

Kathryn biết mình sắp đề cập một phần rất quan trọng trong cuộc họp hôm nay, một điều có thể giúp bà tiên liệu diễn biến của mọi sự trong những tháng sắp tới. Không phải ngẫu nhiên mà đây là vấn đề đầu tiên trong chương trình họp hôm nay.

"Trước khi chúng ta đi vào bất kỳ chủ đề nặng nề nào, hãy bắt đầu với một hoạt động mà tôi gọi là lịch sử cá nhân."

Kathryn giải thích là mỗi người sẽ trả lời lần lượt năm câu hỏi liên quan đến hoàn cảnh bản thân, nhưng không xâm phạm đến đời tư. Và bà kết thúc phần giải thích của mình bằng một câu cảnh báo vui mà ngay cả Martin cũng tỏ ra tán thành. "Hãy nhớ là tôi muốn nghe về cuộc sống của các anh chị khi còn là một đứa trẻ, chứ tôi không hứng thú với tính trẻ con của bất kỳ ai đâu đấy."

Các nhân viên cấp cao của DecisionTech lần lượt trả lời các câu hỏi. Quê quán? Số anh chị em trong nhà? Sở thích thuở bé? Thử thách lớn nhất trong quá trình trưởng thành? Công việc đầu tiên?

Hầu như các câu trả lời của mỗi người đều ẩn chứa một hay hai thông tin giá trị mà các thành viên khác trong nhóm không biết, hoặc rất ít người biết về cá nhân đó.

Carlos là con cả trong một gia đình có chín người con. Mikey học múa ba-lê tại trường nghệ thuật Julliard ở New York. Jeff từng là người giữ gậy cho đội bóng chày Boston Red Sox. Martin đã trải qua phần lớn tuổi thơ của mình ở Ấn Độ. JR có một người anh sinh đôi cùng trứng. Jan từng tham gia quân đội. Trong lúc chia sẻ, Nick còn phát hiện ra rằng hồi trung học anh từng đấu với đội bóng rổ do chồng Kathryn huấn luyện.

Về phần Kathryn, điều khiến nhân viên của bà ngạc nhiên và ấn tượng nhất có lẽ không phải là kinh nghiệm của bà trong ngành xe hơi hay môi trường quân đội, mà là việc bà từng là tuyển thủ

trong đội tuyển bóng chuyền nghiệp dư quốc gia hồi đại học.

Đó thật sự là một cuộc trò chuyện tuyệt vời. Chỉ sau khoảng 45 phút chia sẻ những thông tin cá nhân vô cùng đơn giản, cả nhóm có vẻ gần gũi và thoải mái với nhau hơn bất kỳ lúc nào trong cả một năm vừa qua. Nhưng Kathryn đã có đủ kinh nghiệm để biết rằng trạng thái phấn khích này sẽ tan biến ngay khi cuộc thảo luận chuyển sang đề tài công việc.

Đào sâu

Khi quay lại sau ít phút giải lao, rõ ràng là mọi người phần nào đã mất đi sự hào hứng mà phần chia sẻ buổi sáng mang lại. Họ dành những giờ tiếp theo, qua luôn giờ ăn trưa, để xem xét khuynh hướng hành xử cá nhân của mình, dựa vào nhiều công cụ chẩn đoán khác nhau mà mọi người đã chuẩn bị trước khi đến Napa. Một trong các công cụ này là bản trắc nghiệm tính cách của Myers-Briggs (Myers-Briggs Type Indicator, gọi tắt là MBTI).

Kathryn cảm thấy ngạc nhiên một cách thích thú khi ngay cả Martin cũng tham gia thảo luận nhiều hơn. Nhưng một lần nữa, bà đủ tỉnh táo để lý giải chuyện này là ai cũng thích tìm hiểu – và nói về bản thân. Cho tới khi xuất hiện những lời phê bình. Và điều đó sắp xảy ra.

Nhưng dựa vào mức năng lượng của mọi người lúc này, Kathryn quyết định buổi chiều muộn không phải là thời điểm thích hợp để đi sâu vào giai đoạn tiếp theo. Vì vậy bà cho mọi người nghỉ giải lao vài tiếng buổi chiều để kiểm tra email, vận động, hay làm bất cứ điều gì họ muốn. Kathryn biết họ sẽ phải làm việc trễ vào buổi tối hôm đó, vì vậy bà không muốn mọi người bị kiệt sức quá sớm.

Martin dành hầu hết thời gian buổi chiều để xử lý email trong phòng. Nick, Jeff, Carlos và JR chơi bowling kiểu Ý ngoài sân kế bên khách sạn, còn Kathryn và Jan gặp nhau trong sảnh để bàn chuyện ngân sách. Mikey ngồi bên hồ bơi và đọc tiểu thuyết.

Khi mọi người tập trung trở lại vào giờ ăn tối, Kathryn rất hài lòng khi thấy họ tiếp tục chủ đề còn dở dang trước đó. Đến giờ, mọi người đã nhận thức những kiểu tương tác khác nhau của mỗi người trong công việc và cùng thảo luận một người hướng nội sẽ khác biệt so với một người hướng ngoại hay những nhóm tính cách khác như thế nào. Mọi người đều tỏ ra thoải mái hơn.

Các thành viên đang ăn pizza và uống bia, làm cho không khí có

vẻ nhẹ nhàng hơn. Đột nhiên, Carlos trêu Jan là quá kỹ tính, còn Jeff thì nói đùa về sự kém tập trung của JR. Ngay cả Martin cũng đối đáp thoải mái khi bị Nick gọi là "người hướng nội hay nổi đóa". Không có ai trong phòng họp bối rối vì những lời trêu ghẹo thân tình và không ác ý, trừ Mikey. Không phải Mikey phản đối kiểu trêu đùa đó. Mà tệ hơn, không ai trêu cô cả. Thực tế là không ai nhận xét gì về Mikey, và không có gì quá ngạc nhiên khi Mikey cũng gần như không bình luận về ai.

Kathryn muốn kéo Mikey vào cuộc, nhưng bà quyết định không cần vội. Mọi thứ đang diễn ra tốt đẹp – tốt hơn bà mong đợi – và cả nhóm có vẻ sẵn sàng nói chuyện về những hành vi sai lầm mà Kathryn đã quan sát được trong các cuộc họp trước. Không cần phải tạo ra tranh cãi gay gắt ngay trong đêm đầu tiên, đặc biệt là sau khi bà đã né được vài "viên đạn" từ phía Martin.

Nhưng đôi khi sự việc lại nằm ngoài tầm kiểm soát, và Mikey đã tự mở màn cho vấn đề của mình. Khi Nick bình luận rằng các bản miêu tả tính cách này thật chính xác và hữu ích một cách đáng ngạc nhiên, Mikey làm điều cô thường làm ở các cuộc họp: trợn mắt tỏ vẻ khinh thường.

Kathryn vừa định đề cập đến hành vi đó thì Nick đã cất tiếng trước. "Ý cô là sao thế, Mikey?"

Mikey phản ứng như thể cô không hề biết Nick đang nói về việc gì. "Cái gì cơ?"

Nick chủ yếu chỉ muốn trêu Mikey, nhưng rõ ràng là anh cũng hơi bực. "Coi nào, cô vừa trợn mắt đó. Tôi có nói điều gì ngu ngốc sao?"

Mikey vẫn kiên quyết tỏ ra vô tội. "Không, tôi có nói gì đâu."

Lúc này thì Jan vào cuộc, nhưng rất từ tốn. "Cô không có nói gì hết Mikey. Vấn đề là ở vẻ mặt của cô." Jan muốn làm dịu không khí bằng cách giúp Mikey thú nhận mà không bị mất mặt. "Đôi lúc tôi nghĩ cô còn không biết mình đang thể hiện vẻ mặt gì nữa."

Nhưng Mikey không nhận ra ý tốt của Jan, và cô bắt đầu tỏ ra hơi nóng nảy. "Tôi thật sự không hiểu anh đang nói gì."

Nick không kiềm chế được. "Thôi nào. Lúc nào cô cũng làm như vậy mà. Giống như cô xem tất cả chúng tôi là bọn ngốc ấy."

Kathryn thầm ghi nhớ là không được cho mọi người uống bia vào

bữa tối hôm sau. Nhưng bà cũng không thể phủ nhận là mình rất vui vì mọi việc đã bắt đầu được đưa ra tranh luận. Bà cắn một miếng pizza và quan sát cùng những thành viên khác.

Mikey chợt lên tiếng trả lời. "Nghe này, tôi hoàn toàn không ủng hộ mấy tiết mục tìm hiểu tâm lý này đâu nhé. Tôi không nghĩ các đối thủ cạnh tranh của chúng ta, những công ty đang lấn át DecisionTech ấy, lại xách nhau ra một khách sạn ở Napa để thảo luận việc họ lấy nguồn năng lượng từ đâu và có cách nhìn thế giới như thế nào."

Cả phòng đều bất ngờ trước lời chỉ trích nặng nề Mikey dành cho toàn bộ hoạt động mà cả nhóm đều đang tỏ ra hào hứng, và họ nhìn sang Kathryn để xem bà sẽ phản ứng ra sao. Nhưng Martin đã đỡ lời.

"Ừ, cô nói đúng." Mọi người đều sửng sốt khi Martin, người tham gia tích cực trong suốt quá trình, lại bênh vực cho Mikey – cho tới khi anh nói hết ý trong bình luận của mình. "Hẳn là họ sẽ thích đi tới khu Carmel hơn."

Nếu ai khác nói câu đó thì chắc hẳn cả phòng sẽ cười thầm mà thôi. Nhưng khi đó là lời bình luận từ Martin nhắm vào Mikey với giọng điệu mỉa mai, khô cứng của anh, thì mọi người đều cười rộ lên. Dĩ nhiên là ngoại trừ Mikey, người đang ngồi đó cười chua xót.

Trong một khoảnh khắc, Kathryn đã nghĩ cô phó chủ tịch marketing của mình sẽ bước ra khỏi phòng. Có khi điều đó còn tốt hơn việc mà cô ấy đã làm. Trong 90 phút tiếp theo, Mikey không nói một lời nào mà chỉ ngồi im lặng trong khi cả nhóm tiếp tục thảo luận.

Cuối cùng, buổi thảo luận dần chuyển sang các chủ đề phức tạp hơn liên quan đến kinh doanh. Jan cắt ngang cuộc trò chuyện và hỏi Kathryn, "Chúng ta có đang đi lệch hướng không?".

Kathryn lắc đầu. "Không đâu. Tôi nghĩ cũng tốt khi chúng ta đề cập đến vấn đề hành vi và hoạt động kinh doanh. Điều này cho ta cơ hội xem xét cách áp dụng những hiểu biết về tính cách và hành vi vào trong hoạt động kinh doanh ra sao."

Kathryn rất vui vì sự tương tác giữa các thành viên trong nhóm, nhưng bà vẫn không thể xem nhẹ một thực tế là biểu hiện của Mikey cho thấy rõ việc cô không tin tưởng các đồng đội của mình.

Bên hồ bơi

Kathryn kết thúc ngày họp đầu tiên vào khoảng sau 10 giờ tối một chút, và ngoại trừ Jan và Nick – hai nhân vật vừa bắt đầu một cuộc thảo luận nhanh về ngân sách - cả nhóm đều chuẩn bị đi ngủ. Phòng của Mikey và Kathryn đều nằm gần hồ bơi trong khu khách sạn nhỏ bé này, và khi cả hai đi bộ về phòng, Kathryn quyết định nói chuyện với Mikey để xem có làm cho tình hình tiến triển hơn không.

“Cô không sao chứ?”, Kathryn cố gắng không tỏ ra quá nghiêm trọng hay ra vẻ bề trên.

“Tôi ổn mà”, Mikey đáp. Cô không giỏi che giấu lắm.

“Tôi biết đây là một quá trình khó khăn, và cô có thể cảm thấy mọi người hơi gay gắt với mình.”

“Hơi thôi sao? Nghe này, ở nhà, tôi không cho phép ai đem tôi ra làm trò đùa, và lại càng không để điều đó xảy ra ở nơi làm việc. Những con người đó chẳng hiểu gì về việc làm thế nào để giúp công ty thành công.”

Kathryn bối rối với câu trả lời khó đoán này đến mức gần như không biết phải phản ứng thế nào. Sau một lúc, bà nói, “À, chúng ta có thể nói chuyện này vào ngày mai. Tôi nghĩ mọi người cần biết những gì cô đang nghĩ”.

“Ồ, tôi sẽ chẳng nói gì vào ngày mai đâu.”

Kathryn cố gắng không phản ứng thái quá trước câu trả lời của Mikey. Bà nghĩ do cảm xúc nhất thời nên cô mới nói vậy. “Tôi nghĩ cô sẽ cảm thấy khá hơn vào sáng mai.”

“Không, tôi nghiêm túc đấy. Không ai nghe được một lời nào từ tôi đâu.”

Kathryn quyết định bỏ qua vào lúc này. “Thôi, chúc cô ngủ ngon nhé.”

Lúc này cả hai đều đã đến cửa phòng mình. Mikey kết thúc cuộc trò chuyện bằng một tiếng cười mỉa mai. “Ồ, tôi sẽ ngủ ngon mà.”

Nhìn lại

Lúc Mikey đến phòng họp vào sáng hôm sau, chỉ có Kathryn và Jan ở đó. Trông cô có vẻ hăng hái và không nao núng bởi những gì xảy ra ngày hôm trước. Điều này khiến Kathryn lấy làm ngạc nhiên thích thú.

Khi mọi người đã có mặt đông đủ, Kathryn bắt đầu ngày làm việc thứ hai bằng phiên bản rút gọn của bài phát biểu mà bà đã nói hôm qua. "Nào, trước khi chúng ta bắt đầu, tôi nghĩ hãy nhắc nhau nhớ lại lý do chúng ta có mặt ở đây. Chúng ta có nhiều tiền hơn, nhiều nhân viên cấp cao dày dặn kinh nghiệm hơn, sở hữu công nghệ tốt hơn và nhiều mối quan hệ hơn bất kỳ đối thủ nào, thế nhưng có ít nhất hai đối thủ đã vượt mặt chúng ta trên thị trường. Nhiệm vụ của chúng ta là tăng doanh thu, lợi nhuận, thu hút và giữ chân khách hàng, và cả việc chuẩn bị phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu. Nhưng chúng ta sẽ không đạt được những điều kể trên nếu không vận hành như một đội ngũ thực thụ."

Bà dừng lại, ngạc nhiên trước sự chăm chú lắng nghe của các nhân viên, như thể mọi người được nghe những điều này lần đầu vậy. "Có ai hỏi gì không?"

Thay vì chỉ lẳng lặng ngồi yên, một số thành viên trong đội lắc đầu như muốn nói, *không có câu hỏinào hết*; *chúng ta hãy bắt đầu thôi*. Ít nhất thì đó là điều Kathryn cảm nhận được.

Trong vài giờ đồng hồ sau đó, cả nhóm xem xét lại mọi thông tin mà họ đã nắm bắt được vào hôm trước. Sau khoảng một giờ đồng hồ, Martin và Nick lộ vẻ mất hứng thú, và JR cũng trở nên phân tâm hơn sau mỗi lần điện thoại rung lên mà không được trả lời.

Kathryn quyết định đề cập đến điều băn khoăn của mọi người trước khi họ bắt đầu bàn tán. "Tôi biết mọi người đều đang tự hỏi, 'Chẳng phải chúng ta đã thảo luận điều này hôm qua rồi sao?'. Và

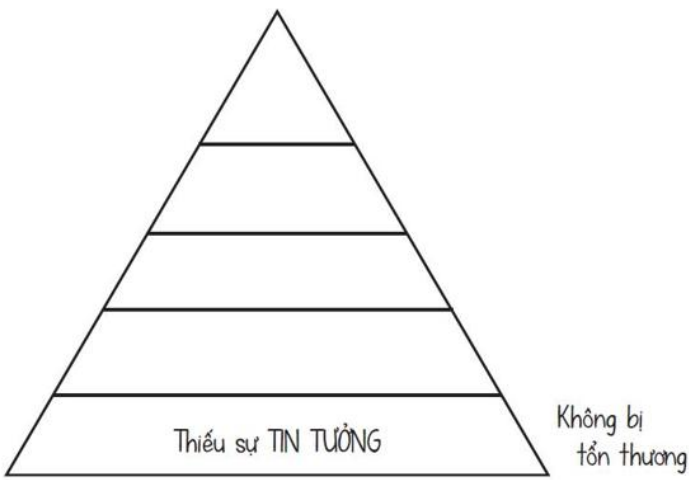
tôi nhận ra sự trùng lắp này. Nhưng những điều này sẽ không được ghi nhớ nếu chúng ta không hiểu rõ cách vận dụng chúng."

Trong một giờ đồng hồ tiếp theo, cả nhóm tiếp tục thảo luận về cách ứng dụng những đặc điểm tính cách khác nhau vào thực tế, cũng như các cơ hội và thách thức mà các nhóm tính cách này mang lại. Mikey đưa ra vài bình luận, và mỗi khi cô mở lời thì tốc độ cuộc thảo luận dường như chậm hẳn lại. Martin cũng rất ít phát biểu, nhưng có vẻ anh vẫn để tâm chú ý và theo sát cuộc trò chuyện.

Khoảng giữa buổi sáng hôm đó, cả nhóm đã hoàn thành phần xem lại kiểu tương tác của các thành viên trong nhóm, cũng như hành vi của cả đội. Và khi còn chưa đầy một giờ nữa là đến giờ ăn trưa, Kathryn quyết định giới thiệu hoạt động quan trọng nhất trong ngày. Sau này khi nhìn lại, bà cho rằng hoạt động này chính là khoảnh khắc đối mặt của Mikey và cả đội.

Ý thức

Kathryn vừa tiến đến tấm bảng vừa giải thích, “Hãy nhớ rằng tinh thần làm việc nhóm bắt đầu bằng việc xây dựng lòng tin. Và cách duy nhất để thực hiện điều này là vượt qua nhu cầu ‘không bị tổn thương’ của chúng ta”. Bà viết lên bảng dòng chữ “không bị tổn thương” kế bên dòng chữ “Thiếu sự tin tưởng”.



Sau đó, Kathryn nói tiếp. “Và vì thế, sáng nay tất cả chúng ta sẽ thể hiện tính dễ bị tổn thương trong một phạm vi ít rủi ro nhưng vẫn hiệu quả.”

Nói xong, bà yêu cầu mọi người dành năm phút để nghĩ đến một thế mạnh và một điểm yếu lớn nhất của bản thân mà họ cho rằng có góp phần vào thành công hoặc thất bại của DecisionTech. “Tôi không muốn các anh chị đưa ra một điểm yếu chung chung, và tôi cũng không muốn các anh chị che giấu thế mạnh của bản thân do các anh chị quá khiêm tốn hoặc quá ngại chia sẻ ưu điểm thật sự của mình. Hãy thực hiện bài tập đơn giản này một cách nghiêm túc và sẵn lòng chia sẻ cởi mở.”

Khi mọi người đã suy nghĩ và quyết định xong, Kathryn bắt đầu phần thảo luận. “Được rồi, tôi sẽ nói trước.” Bà nhìn nhanh qua phần ghi chép của mình. “Tôi nghĩ ưu điểm lớn nhất của mình, ít nhất là ưu điểm sẽ có tác động lớn nhất đến thành công của chúng ta, chính là khả năng nhìn thấu các thông tin lộn xộn, thừa thãi và nhận diện được các vấn đề quan trọng. Tôi biết cách loại bỏ các chi tiết không cần thiết để đi đến cốt lõi vấn đề, và điều này sẽ giúp chúng ta tiết kiệm được nhiều thời gian.”

Bà dừng lại một chút rồi nói tiếp. “Điểm yếu của tôi là tôi không phải là người phát ngôn khéo léo hay một nhà ngoại giao giỏi. Thực tế là tôi làm việc này rất tệ. Tôi có khuynh hướng xem nhẹ tầm quan trọng của quan hệ cộng đồng, và tôi không phải là một phát ngôn viên tài năng hay khéo léo khi phát biểu trước đám đông, hay tệ hơn nữa là trước máy quay. Tôi sẽ cần giúp đỡ trong lĩnh vực này để chúng ta có thể đạt được những gì chúng ta kỳ vọng.”

Trừ JR và Mikey, những người còn lại đều ghi chép khi Kathryn phát biểu. Kathryn thích điều này. Bà hỏi, “Giờ thì ai là người tiếp theo?”.

Không ai xung phong ngay. Ai cũng nhìn quanh, hy vọng có đồng đội nào đó của mình sẽ xung phong, vài người khác thì có vẻ như đang xin phép để được phát biểu.

Cuối cùng, Nick phá vỡ bầu không khí im lặng. “Để tôi. Được rồi, xem nào...” Anh xem qua các ghi chép của mình. “Thế mạnh lớn nhất của tôi là không sợ các cuộc đàm phán hay thương lượng với những công ty bên ngoài, cho dù họ là đối tác, nhà cung ứng hay đối thủ. Tôi không gặp khó khăn gì trong việc thúc đẩy đối phương nhượng bộ nhiều hơn những gì họ dự tính. Tuy nhiên, điểm yếu lớn nhất của tôi là đôi lúc tôi có vẻ rất ngạo mạn.”

Một vài đồng nghiệp của Nick cười với vẻ hơi căng thẳng.

Nick cười rồi nói tiếp. “Đúng, tôi có vấn đề này từ thời đại học, có lẽ từ trước đó nữa. Đôi lúc tôi có thể có giọng điệu mỉa mai và thậm chí là thô lỗ, và thỉnh thoảng tôi còn có vẻ như thể mình thông minh hơn bất kỳ ai khác. Và có thể đối với các nhà cung ứng thì thái độ đó là không sao, nhưng đối với các anh chị thì nó có thể khiến ai đó khó chịu, mà tôi không nghĩ điều đó có thể giúp chúng ta đạt được những gì mình muốn.”

Jeff bình luận, “Có vẻ như điểm mạnh và điểm yếu của anh đều có

cùng nguyên nhân".

Trước sự ngạc nhiên của mọi người, Martin lên tiếng tán thành. "Thường là vậy mà, đúng không?"

Mọi người ngồi quanh bàn đều gật gù.

Kathryn khá ấn tượng với sự trung thực trong phần chia sẻ của Nick và sự tham gia của các thành viên khác trong nhóm. Bà cũng vui vì Nick là người phát biểu đầu tiên. "Tốt lắm. Đây đúng là phần chia sẻ mà tôi mong đợi. Ai tiếp nào?"

Jan xung phong và chia sẻ rằng kỹ năng quản lý cũng như khả năng để ý chi tiết là thế mạnh của mình, điều mà ai cũng lập tức đồng tình. Sau đó, cô công nhận là mình hơi quá cẩn trọng về tài chính ở cương vị giám đốc tài chính của một công ty khởi nghiệp. Cô lý giải đây là kết quả của quá trình trui rèn ở những công ty lớn hơn và mối lo lắng của cô khi đồng nghiệp thiếu quan tâm đến vấn đề quản lý chi phí. "Nhưng hẳn là tôi đã khiến mọi người khó hiểu ý tôi hơn vì sự kiểm soát quá khắt khe của mình."

Carlos trấn an Jan rằng cả nhóm đều đã hiểu một vài điều về định hướng của cô.

Jeff là người chia sẻ tiếp theo. Anh cố lắm mới nói ra điểm mạnh của mình là kỹ năng xây dựng mối quan hệ tuyệt vời, cũng như khả năng phát triển tốt các mối quan hệ đối tác với các nhà đầu tư.

Nhưng Jan không để yên như vậy. "Thôi nào Jeff. Nếu có một việc chúng ta làm tốt thì đó là kêu gọi được rất nhiều nguồn vốn và khiến các nhà đầu tư hứng thú với công ty chúng ta. Anh đừng xem nhẹ vai trò của mình trong thành công này."

Jeff miễn cưỡng chấp nhận lời động viên tử tế của Jan, rồi anh khiến mọi người choáng váng với phần chia sẻ về điểm yếu. "Tôi sợ thất bại. Và vì vậy tôi có xu hướng làm mọi việc quá mức tỉ mỉ và đích thân làm. Tôi không thích chỉ người khác phải làm cái gì, mà buồn cười thay, như vậy càng làm cho tôi dễ thất bại hơn."

Jeff thoáng xúc động nhưng trấn tĩnh ngay. Anh tin chắc là không ai phát hiện ra khoảnh khắc đó. "Và tôi nghĩ đó hẳn là nguyên nhân lớn nhất khiến chúng ta chưa thành công, cũng là nguyên nhân tôi không còn là CEO nữa." Anh ngưng một lát, rồi nhanh chóng bổ sung, "Và tôi hoàn toàn không để bụng chuyện này, thật sự là vậy. Tôi còn khá vui vì thoát khỏi vị trí đó nữa kìa".

Cả nhóm cười ra vẻ ủng hộ.

Kathryn không thể tin được là ba người đầu tiên xung phong chia sẻ lại có thể làm tốt như vậy. Trong một thoáng chốc, Kathryn bắt đầu hy vọng tràn trề rằng với đà này thì ngày hôm nay sẽ là cuộc đánh nhanh thắng gọn. Rồi thì Mikey phát biểu.

"Được rồi, đến phiên tôi." Không giống như các đồng nghiệp, Mikey nhìn vào sổ ghi chép gần như từ đầu tới cuối phần chia sẻ của mình. "Thế mạnh của tôi là am hiểu thị trường công nghệ và biết cách giao tiếp với các chuyên gia phân tích và giới truyền thông. Điểm yếu lớn nhất của tôi là kỹ năng tài chính kém."

Im lặng. Không bình luận. Không câu hỏi. Không gì cả.

Cũng như Kathryn, cả phòng đều bị giằng xéo giữa hai cảm xúc: thở phào nhẹ nhõm vì Mikey đã hoàn thành phần của cô, và thất vọng vì nội dung chia sẻ hời hợt của cô. Vào thời điểm này, Kathryn không cảm thấy cần thiết phải yêu cầu vị phó chủ tịch marketing của công ty chấp nhận để lộ những điểm yếu của bản thân nhiều hơn. Chính Mikey phải tự làm điều đó.

Cứ mỗi giây trôi qua, cả nhóm đều thầm mong ước ai đó sẽ phá tan sự im lặng này. Và Carlos đã giải cứu mọi người.

"Được rồi, tôi xin chia sẻ tiếp." Cố gắng hết sức để đưa chất lượng buổi chia sẻ lên một tầm cao mới, anh nói về việc luôn hoàn tất trọn vẹn công việc như ưu điểm của mình, và điểm yếu là không cập nhật tiến độ thực hiện cho mọi người cùng nắm.

Sau khi Carlos nói xong, Jan chợt lên tiếng. "Carlos, tôi nghĩ anh trả lời thiếu cả ưu điểm lẫn khuyết điểm của mình rồi." Vốn không biết là Carlos và Jan khá thân nhau, Kathryn khá ngạc nhiên trước câu nhận xét thẳng thắn này của Jan.

Jan nói tiếp. "Thứ nhất, tương tự cách anh làm việc đến nơi đến chốn, việc anh sẵn lòng làm những công việc chẳng ai muốn làm mà không hề than phiền chính là ưu điểm của anh. Tôi biết điều này nghe khủng khiếp, nhưng tôi không biết chuyện gì sẽ xảy ra ở đây nếu không có sự sẵn lòng hỗ trợ của anh." Một số thành viên khác cũng lên tiếng đồng ý. "Mặt trái là, tôi nghĩ anh nên bày tỏ suy nghĩ của anh nhiều hơn trong các cuộc họp. Anh quá giữ kẽ."

Mọi người có vẻ nóng lòng chờ đợi phản ứng của Carlos, nhưng anh chỉ gật đầu và ghi chép. "Tôi xin ghi nhận."

JR xung phong làm người chia sẻ kế tiếp và làm cả phòng phá lên cười khi anh nói, "Rõ ràng thế mạnh của tôi là làm việc đến nơi đến chốn và để ý đến từng chi tiết". Mọi người cười thoải mái một lát cho đến khi JR nói tiếp. "Nghiêm túc mà nói thì tôi khá tốt trong việc tạo mối quan hệ cá nhân với khách hàng." Anh nói với vẻ khiêm tốn đủ để mọi người coi trọng ưu điểm của anh. "Về mặt yếu, đối với những việc mà tôi cho là không cực kỳ quan trọng, nghĩa là nó không giúp tôi chốt được hợp đồng với khách hàng, thì thỉnh thoảng tôi có thể sẽ phớt lờ luôn."

"Thỉnh thoảng thôi hả?", Nick hỏi. Cả phòng lại được dịp cười phá lên.

JR đỏ mặt. "Tôi biết, tôi biết. Tôi chỉ không biết làm sao để kiểm soát cái danh sách việc cần làm của mình. Tôi không biết lý do, nhưng tôi biết điều đó là làm ảnh hưởng xấu đến đội nhóm."

Martin là người duy nhất chưa phát biểu. "Được rồi, đến tôi." Anh hít một hơi thật sâu. "Tôi ghét phải nói về bản thân mình theo cách này, nhưng nếu phải nói thì tôi cho rằng mình giỏi giải quyết vấn đề, phân tích các thứ, đại loại vậy. Điểm tôi không giỏi là giao tiếp với người khác." Dừng một lát, anh nói tiếp. "Ý tôi là không phải tôi làm không được, nhưng tôi thật sự thích những người ít nhạy cảm hơn. Tôi thích đối thoại một cách hoàn toàn lý trí, chứ không muốn lo lắng là người đó cảm thấy thế nào. Các anh chị hiểu không?"

"Dĩ nhiên rồi", Jeff trả lời – anh quyết định mạo hiểm. "Chỉ có vấn đề là điều đó đôi khi có thể làm người khác nghĩ anh không thích họ và họ chỉ làm lãng phí thời gian của anh."

Martin lộ rõ vẻ thất vọng với nhận xét của Jeff. "Không, không phải như vậy. Ý tôi là tôi không hề có ý định đó. Trời ạ! Thật tệ. Tôi không hề có ý đó, nhưng tôi có thể hiểu tại sao mọi người cảm thấy như vậy. Tôi không biết phải thay đổi thế nào."

Lần đầu tiên trong cả buổi sáng, Mikey mỉm cười và lên tiếng. "Anh cần nhiều năm trị liệu tâm lý đấy anh bạn. Và ngay cả như vậy thì chưa chắc anh có thể thay đổi được. Anh cũng chỉ là một gã kiêu căng. Nhưng tôi tưởng các tay Giám đốc công nghệ (CTO) ở Thung lũng Silicon này đều vậy?"

Mikey bật cười. Không ai cười theo, trừ Martin – người có vẻ bối rối trước câu bình luận của Mikey và cười nhạt để tỏ ra hài hước. Trong thâm tâm, Martin đang rất đau lòng.

Về sau, Kathryn đã tự trách mình vì không góp ý ngay về lời nhận xét của Mikey, điều mà bà đã quy cho chỉ số thông minh cảm xúc thấp đến kinh ngạc. Dù sao đi nữa, rõ ràng là hành vi của Mikey thật sự ảnh hưởng lớn đến cả nhóm.

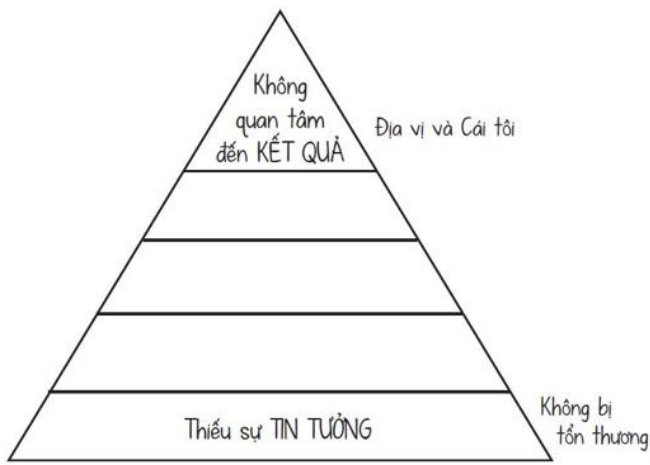
Cái tôi

Khi ai nấy đều đã yên vị, Kathryn thông báo chuyển hướng thảo luận. “Chúng ta sẽ đi thẳng đến điểm chết cuối cùng trong tinh thần làm việc nhóm, nhưng chúng ta sẽ nhắc lại chủ đề nỗi sợ bị tổn thương và sự cần thiết của niềm tin nhiều lần trong tháng tới. Nếu ai đó không trông đợi điều này thì tốt hơn hết nên chuẩn bị tinh thần làm quen với việc này.”

Ai cũng cho rằng Kathryn đang ám chỉ Mikey. Không ai ngờ rằng cũng có một người khác trong nhóm đang phải đương đầu với việc này một cách chật vật không kém gì Mikey.

Kathryn miêu tả điểm chết cuối cùng bằng cách đi về phía tấm bảng và viết dòng chữ “Không quan tâm đến kết quả” lên tầng trên cùng của mô hình tam giác.

“Chúng ta đi đến phần trên cùng của sơ đồ để thảo luận về điểm chết cuối cùng: xu hướng tìm kiếm sự công nhận và chú ý cho cá nhân mình thay vì kết quả chung – mục tiêu chung của toàn đội.”



Nick hỏi, “Đây là về cái tôi sao?”.

“À, cũng đúng một phần.” Kathryn đồng ý. “Nhưng ý tôi không phải là không có chỗ cho cái tôi trong một đội nhóm. Điều quan trọng là phải làm cho cái tôi của tập thể lớn hơn cái tôi của từng cá nhân riêng lẻ.”

“Tôi không hiểu điều này liên quan gì tới kết quả”, Jeff lên tiếng.

“Khi ai cũng tập trung vào kết quả chung và dùng điều này để xác định thành công, thì cái tôi của mỗi cá nhân rất khó bị mất kiểm soát. Cho dù một cá nhân trong đội cảm thấy hài lòng với tình trạng của bản thân đến mức nào đi nữa, nếu đội nhóm thất bại thì tất cả đều thất bại”, Kathryn giải thích.

Kathryn có thể thấy một vài nhân viên của bà vẫn chưa hiểu vấn đề, nên bà chuyển qua một hướng tiếp cận khác. “Hôm qua tôi có nói chồng tôi là một huấn luyện viên bóng rổ ở trường trung học St. Jude ở San Mateo.”

“Anh ấy đúng là một huấn luyện viên cừ khôi”, Nick thêm vào. “Anh ấy đã nhận được nhiều lời mời làm việc của nhiều trường đại học từ lúc tôi còn học trung học, và năm nào anh ấy cũng phải từ chối các lời mời. Anh ấy là một huấn luyện viên huyền thoại.”

Kathryn tự hào về chồng mình và thích lời khen của Nick. “Đúng vậy, tôi cho rằng anh ấy rất ưu tú và chắc chắn rất giỏi trong công việc của mình. Mặc dù vậy, tất cả những gì anh ấy làm là hướng đến đội nhóm. Và dù các đội bóng mà anh ấy huấn luyện đều rất giỏi, nhưng có rất ít học viên của anh chơi cho đội ở các trường đại học lớn, bởi vì nói thẳng ra là các em ấy không phải quá tài năng. Các em thắng vì các em chơi bóng rổ đồng đội, và điều đó thường giúp các em thắng các đội bóng lớn hơn, nhanh hơn và tài năng hơn mình.”

Nick gật đầu xác thực với tư cách là thành viên của đội đã từng thua đội bóng trường trung học St. Jude nhiều lần.

“Đôi lúc Ken, tên của chồng tôi, cũng đưa vào đội một cầu thủ không mấy quan tâm đến kết quả, hay nói đúng hơn là kết quả chung của cả đội. Tôi còn nhớ có một cậu bé vài năm trước chỉ quan tâm đến thành tích và sự công nhận cá nhân, ví dụ như danh hiệu cầu thủ vàng toàn giải hoặc được chụp hình đăng báo chẳng hạn. Nếu cả đội có thua thì cậu bé vẫn vui, miễn là cậu có ghi bàn. Và ngay khi cả đội chiến thắng, cậu ta vẫn buồn bực vì chưa ghi đủ điểm.”

Jan tò mò. “Vậy chồng chị đã làm gì trong trường hợp đó?”

Kathryn mỉm cười, hào hứng kể thêm về Ken. “Điều này khá thú vị. Cậu bé đó chắc chắn là một trong những cầu thủ xuất sắc của đội, nhưng Ken đã cho cậu đá dự bị. Đội bóng chơi tốt hơn khi không có cậu, và cuối cùng cậu đã bỏ đội.”

“Nghiêm khắc quá”, JR bình luận.

“Đúng, nhưng năm sau đó, cậu bé đó trở lại với một thái độ hoàn toàn khác, rồi tiếp tục chơi cho đội bóng rổ trường Đại học Saint Mary sau khi tốt nghiệp. Giờ đây cậu bé đó có thể cho bạn biết năm đó là một năm quan trọng nhất trong cuộc đời mình.”

Jan tò mò, “Chị có nghĩ những người như vậy có thể thay đổi không?”.

Kathryn không ngần ngại trả lời. “Không. Cứ mười đứa trẻ như vậy thì chỉ có một đứa có thể thay đổi.” Cả nhóm như được cảnh tỉnh bởi câu trả lời chắc nịch này, và không chỉ có một người trong số họ đang nghĩ đến Mikey vào lúc này. “Và cho dù có vẻ nghiêm khắc nhưng Ken luôn khẳng định vai trò của anh là tạo ra đội bóng rổ giỏi nhất có thể, chứ không phải để dẫn dắt riêng một cầu thủ nào. Và tôi cũng nhìn nhận công việc của mình như thế.”

Jeff quyết định đặt một câu hỏi cho cả nhóm. “Có ai trong chúng ta chơi các môn thể thao đồng đội trong trường trung học hay đại học không?”

Kathryn đã muốn ngắt ngang câu hỏi trưng cầu ý kiến của Jeff để giữ cuộc thảo luận đi theo hướng đã định. Nhưng rồi bà nghĩ một cuộc thảo luận ngắn và ngẫu hứng như thế này có thể mang đến giá trị cho cả nhóm hơn bất kỳ điều nào khác, miễn là nó vẫn liên quan đến chủ đề làm việc nhóm.

Jeff đi vòng quanh phòng, cho mọi người cơ hội trả lời câu hỏi mà anh đặt ra.

Nick đáp rằng anh từng chơi bóng chày ở trường đại học. Carlos từng là hậu vệ trong đội bóng bầu dục ở trường trung học.

Martin tự hào thông báo, “Tôi từng chơi bóng đá, loại truyền thống và nguyên bản ấy.” Mọi người đều cười khúc khích trước câu trả lời của anh chàng đồng nghiệp gốc châu Âu của mình.

Mikey nói cô từng chạy điền kinh thời trung học.

Khi Nick đặt câu hỏi, "Nhưng đó là môn thể thao cá nhân...", Mikey lập tức cắt ngang một cách khéo léo, "Tôi tham gia đội điền kinh tiếp sức".

Kathryn nhắc lại rằng bà từng là vận động viên bóng chuyền.

Jan chia sẻ cô từng là thành viên trong đội cổ động và đội khiêu vũ của trường. "Và nếu ai nói rằng những môn này không phải là môn thể thao đồng đội, tôi sẽ cắt ngân sách của phòng đó một nửa."

Mọi người cười phá lên.

Jeff thừa nhận anh thiếu năng khiếu thể thao. "Tôi không hiểu sao mọi người cứ nghĩ rằng phải chơi thể thao thì mới học được tinh thần làm việc đội nhóm. Tôi không chơi thể thao nhiều, ngay cả khi còn bé. Nhưng tôi tham gia ban nhạc của trường trung học và đại học, và tôi nghĩ mình đã hiểu về hoạt động đội nhóm từ đó."

Kathryn thấy đây là cơ hội để giành lại quyền dẫn dắt cuộc thảo luận. "À, đó là một ý rất hay. Trước hết, chúng ta có thể học cách làm việc nhóm từ nhiều hoạt động khác nhau, miễn sao đó là hoạt động mà một nhóm người cùng làm với nhau. Nhưng có lý do khiến hoạt động thể thao lại là tiêu biểu khi nói về đội nhóm." Tinh thần của "cô giáo dạy lớp 7" đột nhiên trỗi dậy trong Kathryn – bà muốn cho các "học trò" của mình cơ hội tự trả lời câu hỏi kế tiếp. "Có ai biết lý do đó là gì không?"

Cũng như nhiều lần khác trong lớp học của mình, cả nhóm có vẻ không có manh mối gì về câu trả lời. Nhưng Kathryn biết nếu bà chịu khó chờ đợi một chút, thì chẳng mấy chốc sẽ có người phát biểu. Lần này, người đó là Martin.

"Bàn thắng." Như thường lệ, Martin rất kiệm lời.

"Hãy giải thích thêm nào." Kathryn đề xuất, hệt như cách bà sẽ làm với học sinh của mình.

"À, hầu hết các môn thể thao đều có điểm số rõ ràng cuối trận đấu để xác định đội thắng, đội thua. Không có sự mập mờ, hay nói cách khác là sẽ không có chỗ cho..." Anh ngưng lại trong giây lát để tìm đúng từ. "... không có chỗ cho sự thành công mang tính chủ quan, suy diễn hay vị kỷ. Hy vọng mọi người hiểu ý tôi."

Những cái gật gù chứng tỏ mọi người đều hiểu.

“Khoan đã”, JR lên tiếng. “Ý anh là các vận động viên không có cái tôi hả?”

Martin có vẻ bối rối, vì thế Kathryn liền đỡ lời. “Các vận động viên thường có cái tôi rất lớn. Nhưng cái tôi của các vận động viên xuất sắc thường gắn liền với một kết quả rõ ràng là chiến thắng. Họ chỉ muốn chiến thắng. Họ muốn điều này hơn cả việc được tham gia đội tuyển quốc gia, hơn cả việc hình ảnh bản thân được xuất hiện trên các chiến dịch truyền thông lớn, và đúng vậy, hơn cả việc kiếm tiền nữa.”

“Tôi không nghĩ là còn có nhiều đội nhóm như vậy tồn tại, ít nhất là trong lĩnh vực thể thao chuyên nghiệp”, Nick phát biểu.

Kathryn mỉm cười. “Và đó chính là điểm đáng giá. Những đội hiểu được điều này sẽ có lợi thế lớn hơn bao giờ hết, vì đa số đối thủ của họ chỉ là một tập hợp các cá nhân riêng lẻ chăm chăm hướng đến lợi ích bản thân.”

Mikey tỏ ra hơi chán. “Điều này thì liên quan gì đến một công ty phần mềm?”

Lại một lần nữa, Mikey lại khiến cuộc thảo luận bị khựng lại. Nhưng Kathryn vẫn muốn động viên Mikey bằng cách này hay cách khác, mặc dù đến lúc này bà cũng bắt đầu nghi ngờ khả năng Mikey có thể thay đổi. “Lại một câu hỏi hay. Điều này vô cùng liên quan đến chúng ta. Các anh chị thấy đấy, chúng ta sẽ làm cho những kết quả chung của cả đội quan trọng hệt như bàn thắng trong một trận bóng rổ vậy. Chúng ta sẽ không để cho sự suy đoán mơ hồ xuất hiện khi nói về thành công, vì điều đó chỉ tạo cơ hội cho cái tôi của cá nhân chen chân vào mà thôi.”

“Không phải chúng ta đã có bảng thành tích đó sao?”, Mikey quả quyết.

“Cô đang nói về lợi nhuận à?”, Kathryn hỏi.

Mikey gật đầu và thể hiện vẻ mặt như muốn nói, “Còn gì khác vào đây nữa?”.

Kathryn kiên nhẫn giải thích tiếp. “Chắc chắn lợi nhuận là một phần quan trọng trong thành công của chúng ta. Nhưng tôi đang nói về các kết quả ngắn hạn hơn. Nếu chúng ta lấy lợi nhuận làm kim chỉ nam duy nhất để hướng ta đến kết quả, chúng ta sẽ không biết được tình hình hoạt động của cả nhóm cho đến khi cuộc chơi sắp kết thúc.”

“Giờ thì tôi hơi rối rồi”, Carlos thú nhận. “Chẳng phải lợi nhuận là điểm số quan trọng nhất sao?”

Kathryn mỉm cười. “Đúng vậy, tôi hơi nghiêng về lý thuyết ở điểm này rồi. Để tôi nói đơn giản hơn. Nhiệm vụ của chúng ta là làm cho những kết quả mà ta cần đạt được trở nên thật rõ ràng đối với mọi người trong căn phòng này, để không có bất kỳ thành viên nào nghĩ đến chuyện làm điều gì đó chỉ với mục đích đánh bóng vị thế cá nhân hay nâng cao cái tôi của bản thân. Bởi vì điều đó sẽ khiến ta mất khả năng đạt được mục tiêu tập thể. Và thế thì tất cả chúng ta đều thua cuộc.”

Có vẻ mọi người bắt đầu nắm bắt được điều gì đó, nên Kathryn nói tiếp. “Dĩ nhiên, điều cốt yếu là chúng ta cần xác định rõ các mục tiêu, kết quả mà mình mong muốn theo cách vừa đơn giản để dễ hiểu, vừa cụ thể để có thể bắt tay vào thực hiện. Mục tiêu lợi nhuận không có đủ các yếu tố để chúng ta có thể hành động. Mục tiêu cần phải có mối liên hệ mật thiết hơn với những việc chúng ta làm hàng ngày. Và theo tinh thần đó, hãy xem chúng ta có thể đưa ra các mục tiêu như thế ngay bây giờ hay không nhé.”

Mục tiêu

Kathryn chia mọi người ra thành nhiều nhóm, mỗi nhóm gồm hai, ba người. Sau đó bà yêu cầu mỗi nhóm đề xuất một danh sách các nhóm kết quả để đưa vào bảng thành tích của nhóm. "Khoan xác định số lượng hay chỉ tiêu gì cả; hãy chỉ tạo ra các nhóm kết quả trước."

Trong vòng một tiếng đồng hồ, nhóm đã đề ra hơn mười lăm đề mục các loại kết quả khác nhau. Sau khi kết hợp và loại bỏ một số, họ đã rút danh sách xuống còn bảy đề mục: doanh thu, chi phí, số lượng khách hàng mới, độ thỏa mãn của khách hàng hiện tại, giữ chân nhân tài, mức độ nhận biết thị trường và chất lượng sản phẩm. Họ cũng quyết định là những mục tiêu này cần được đánh giá hàng tháng, vì đợi hết một quý mới đánh giá một lần sẽ không cho mọi người đủ cơ hội để phát hiện vấn đề và điều chỉnh các hoạt động kịp thời.

Thật không may, khi cuộc thảo luận quay về chủ đề công việc kinh doanh thì bầu không khí thoải mái dường như đã biến mất. Như thường lệ, nó bị thay thế bởi những lời chỉ trích.

Martin mào đầu. "Tôi xin lỗi, nhưng chẳng có điều gì mới mẻ cả, Kathryn. Đây là những thước đo mà chúng tôi đã dùng suốt chín tháng qua."

Mọi người có cảm giác như thể phần nào danh tiếng của Kathryn đang sụt giảm ngay trước mắt họ.

JR thêm dầu vào lửa. "Đúng vậy, và không có mục tiêu nào trong số đó giúp chúng ta tăng doanh số cả. Nói thật, tôi không chắc mấy thứ này có quan trọng không nếu chúng ta không chốt được vài đơn hàng, và trong thời gian nhanh nhất có thể."

Kathryn cảm thấy khá thú vị trước những gì đang diễn ra hệt như bà dự đoán. Bà nghĩ, ngay khi thực trạng kinh doanh khó khăn

được nhắc đến trong tình huống như thế này, mọi người liền quay lại với những hành vi ứng xử đã khiến họ rơi vào tình thế khó khăn đó ngay từ đầu. Nhưng Kathryn đã sẵn sàng ứng phó.

"Được thôi, Martin. Anh có thể cho tôi biết chúng ta đã đặt mục tiêu như thế nào cho mức độ nhận biết thị trường trong quý vừa qua không?"

Mikey chỉnh lại sếp mình. "Chúng ta gọi đó là hoạt động PR - quan hệ công chúng."

"À, ok." Kathryn đáp và quay lại với Martin. "Anh có thể cho tôi biết chính xác mục tiêu của chúng ta trong mảng quan hệ công chúng là gì không?"

"Không. Nhưng tôi chắc là Mikey có thể chia sẻ được. Tuy nhiên, tôi có thể cho chị biết các cột mốc phát triển sản phẩm mới của chúng ta là vào ngày nào."

"Vậy thì anh chỉ cần cho tôi biết tình hình hoạt động quan hệ công chúng của chúng ta vừa qua ra sao thôi, được không?" Kathryn lại "đá" câu hỏi về cho Martin, có ý rõ ràng là anh phải biết câu trả lời.

Anh có vẻ lúng túng. "Trời ạ, tôi không biết. Tôi mặc định là Jeff và Mikey sẽ trình bày vấn đề này chứ. Nhưng dựa vào doanh số đạt được thì tôi cho là chúng ta đã làm không tốt lắm việc này."

Mikey vẫn rất bình tĩnh, và điều đó càng làm cho lời phát biểu tiếp theo của cô thêm khó nghe. "Nghe này, tuần nào tôi cũng trình bày số liệu PR của mình trong các cuộc họp, nhưng không ai màng đến việc hỏi tôi một tí gì. Và thêm nữa, tôi không thể đưa tin bài gì được nếu chúng ta không bán được gì."

Mặc dù JR có thể là người cảm thấy khó chịu với câu trả lời đó hơn ai hết, nhưng Martin lại là người đáp lại. Và anh dùng giọng điệu vô cùng mỉa mai. "Buồn cười thật. Tôi cứ tưởng mục đích của marketing là để tăng doanh số chứ. Tôi đoán là mình đã hiểu ngược vấn đề rồi."

Như thể không nghe thấy lời nhận xét của Martin, Mikey tiếp tục tự vệ. "Tôi có thể khẳng định là những vấn đề chúng ta đang gặp phải không phải do marketing. Thực tế, tôi nghĩ phòng của tôi đã làm cực tốt, với tất cả những vấn đề mà chúng tôi gặp phải."

Carlos muốn nói rằng, *nhưng không thể có chuyện phòng ban của cô*

làm tốt được vì công ty đang tụt dốc, và nếu công ty tụt dốc thì chúng ta cũng tụt dốc, và không có lý do gì có thể biện minh cho hiệu quả hoạt động của phòng ban của chúng ta… Nhưng anh không muốn dồn ép Mikey thêm nữa vì e rằng cô đồng nghiệp của mình có thể sẽ "chó cùng rứt giậu". Thế nên anh quyết định bỏ qua.

Cũng bực bội như mọi người vào lúc này, Kathryn tin chắc một cuộc tranh cãi kịch liệt và cần thiết sắp sửa diễn ra. Nhưng cứ như thế, cuộc thảo luận đi đến hồi kết, và lụi tàn.

Vậy ra đó là cách làm việc của nhóm, Kathryn nghĩ thầm.

Căn nguyên

Kathryn quyết tâm không để cả nhóm mất đà thảo luận.

"Được rồi, tôi nghĩ là tôi thấy vấn đề rồi."

Jeff mỉm cười và đáp lại với vẻ mỉa mai, nhưng khá thiện ý. "Thật sao?"

Kathryn cười lớn. "Tôi có óc quan sát khá đấy chứ hả? Dù sao đi nữa, khi nói về việc tập trung vào kết quả chung thay vì thành tích cá nhân, tôi đang nói về việc mọi người đều có chung mục tiêu và phương pháp đánh giá, rồi thật sự dùng những công cụ này để đưa ra những quyết định chung trong công việc hàng ngày."

Thấy rằng mọi người không dễ dàng hiểu được vấn đề khá rõ ràng này, Kathryn quyết định chuyển qua cách đặt câu hỏi. "Khi mục tiêu chung có khả năng gặp phải trở ngại, mọi người thảo luận thường xuyên đến mức nào về việc chuyển nguồn lực từ phòng ban này sang phòng ban khác vào khoảng giữa quý để đảm bảo chúng ta có thể đạt được mục tiêu đó?"

Vẻ mặt của mọi người đã cho thấy câu trả lời là *Chưa bao giờ.*

"Và mọi người tự giác đến mức nào trong việc xem xét các mục tiêu đề ra một cách chi tiết và đào sâu tìm hiểu xem tại sao mục tiêu đó đã được hoặc không được hoàn thành?" Kathryn dĩ nhiên đã biết trước câu trả lời.

Jeff lên tiếng giải thích. "Tôi phải thừa nhận tôi xem marketing là việc của Mikey, phát triển sản phẩm là trách nhiệm của Martin và bán hàng là việc thuộc về JR. Tôi sẽ tham gia khi có thể, nếu không thì tôi để mọi người tự chịu trách nhiệm với phần việc của họ. Và tôi sẽ trực tiếp gặp họ để xử lý những vấn đề của họ mỗi khi có thể."

Kathryn quay lại câu chuyện ẩn dụ về thể thao, hy vọng cách này sẽ dễ hiểu hơn cho mọi người. "Được rồi, các bạn hãy tưởng tượng một huấn luyện viên bóng rổ trong phòng thay đồ vào giờ nghỉ giữa hiệp. Anh ấy gọi cầu thủ trung phong của đội vào văn phòng để nói chuyện riêng về hiệp đầu, sau đó làm tương tự với hậu vệ dẫn bóng, hậu vệ ném rổ, tiền phong phụ và tiền phong chính, mà không ai trong số các cầu thủ đó biết những thành viên khác nói chuyện về cái gì. Đó không phải là đội nhóm. Đó chỉ là tập hợp của những cá nhân đơn lẻ."

Và rõ ràng mọi người trong phòng họp này cũng thấy đó chính là hiện trạng của các nhân viên cấp cao của DecisionTech.

Kathryn mỉm cười với vẻ không thể tin được, như thể muốn nói, *Tôi không thể tin được là tôi phải giải thích với các anh chị về vấn đề này*. Bà nói tiếp bằng giọng kiên nhẫn hơn, "Tất cả các anh chị đều chịu trách nhiệm về bán hàng. Bán hàng không là trách nhiệm của riêng JR. Tất cả anh chị đều chịu trách nhiệm về marketing, chứ marketing không phải là việc của riêng Mikey. Tất cả đều chịu trách nhiệm về phát triển sản phẩm, dịch vụ khách hàng và tài chính. Mọi người có hiểu chưa?"

Trước những lời giải thích đơn giản và thực tế của Kathryn, cộng thêm hiện trạng yếu kém rõ ràng trong hoạt động làm việc nhóm của các thành viên cấp cao, những ảo tưởng về tinh thần đoàn kết mà mọi người duy trì trong một ngày rưỡi đầu tiên có vẻ đã tan biến.

Nick lắc đầu rồi nói, dường như anh không thể nhịn thêm được nữa. "Tôi chỉ tự hỏi không biết những người đang ngồi quanh chiếc bàn này có phải là những người thích hợp không nữa. Có lẽ chúng ta cần những người có thực lực mạnh hơn để có thể nhắm đúng khách hàng cho công ty và thiết lập những mối quan hệ đối tác chiến lược đúng đắn hơn."

JR không hài lòng với đòn công kích gián tiếp lên công việc bán hàng của anh. Nhưng như thường lệ, anh không đáp lại lời nào.

Kathryn bèn đáp lời, "Các anh chị đã bao giờ xem website của đối thủ chưa?". Một vài người gật đầu, tuy chưa biết Kathryn có ý gì khi hỏi vậy. "Vậy mọi người có biết lai lịch của những người điều hành các công ty đó không?" Mọi người trông có vẻ chẳng biết chút gì về tên tuổi của các nhân vật đó. "Đúng vậy. Đối thủ của các anh chị không có những nhân vật quá xuất sắc trong ban điều hành. Vậy mọi người nghĩ xem tại sao họ có thể phát triển tốt

hơn?"

Jeff giải thích qua loa. "À, công ty Wired Vineyard thiết lập mối quan hệ đối tác với Hewlett-Packard ngay từ đầu. Và Telecart ngay lúc này đang kiếm được phần lớn doanh thu từ các dịch vụ chuyên nghiệp."

Câu trả lời của Jeff có vẻ không thuyết phục được Kathryn. "Vậy thì sao? Điều gì khiến các anh chị không thiết lập được các mối quan hệ đối tác hoặc không điều chỉnh được kế hoạch kinh doanh của mình như họ đã làm?"

Jan giơ tay phát biểu nhưng không đợi Kathryn cho phép mà nói luôn. "Tôi không có ý bắt bẻ gì đâu, Kathryn, nhưng chị có thể bắt đầu nói *chúng ta* thay vì *các anh chị* hay *mọi người* được không? Chị là CEO, và chị cũng đang là một thành viên của đội ngũ chúng ta mà."

Cả phòng nín bặt, đợi xem Kathryn xoay xở thế nào trước lời phát biểu sắc bén này. Bà nhìn xuống như thể đang cố nghĩ xem nên trả lời thế nào, rồi lại nhìn lên. "Cô nói đúng, Jan. Hiện tại tôi không phải là nhà tư vấn. Cảm ơn cô đã thức tỉnh tôi. Tôi đoán có lẽ là mình chưa có cảm giác là một thành viên của nhóm."

"Vậy thì hãy tham gia vào nhóm thôi."

Câu nói của Jan làm mọi người bất ngờ.

"Ý chị là gì?", Nick hỏi.

"À, tôi không biết mọi người thì sao, còn tôi, tôi không cảm thấy có sự kết nối với những gì đang diễn ra bên ngoài phòng tài chính. Đôi lúc tôi cũng cảm giác mình chỉ là một người tư vấn đứng bên ngoài vậy. Ở những công ty khác mà tôi từng làm, tôi luôn tham dự nhiều hơn vào hoạt động kinh doanh, sản xuất và điều hành. Còn bây giờ, tôi cảm thấy bị cô lập trong lĩnh vực chuyên môn của mình."

Carlos đồng ý với Jan. "Đúng thế, có vẻ như chúng ta không nghĩ đến cùng một mục tiêu trong các cuộc họp ban điều hành. Tôi thường có cảm giác như thể chúng ta đang cố gắng lôi kéo thêm nguồn lực cho phòng ban của mình, hoặc cố gắng không can dự vào các vấn đề ngoài lĩnh vực chuyên môn."

Ai cũng thấy thật khó phủ nhận lập luận của Carlos. Anh nói tiếp, "Và có thể các anh chị nghĩ tôi là một hoàng tử tốt bụng thích tình

nguyện ôm việc vào người, nhưng đó là cách mọi người làm việc ở đa số các công ty cũ của tôi."

Kathryn cảm thấy an tâm hơn khi thấy một số người trong nhóm đã có bước bứt phá về nhận thức, mà đó là lý do tại sao bà quá bất ngờ với phản ứng của mọi người với lời nhận xét tiếp theo của mình. "Kiểu làm việc *chính trị* ở đây thật đáng kinh ngạc, và đó là hậu quả của việc mọi người quá mơ hồ về mục tiêu chung cần đạt được, thay vào đó mọi người dễ tập trung vào thành tích cá nhân."

Nick cau mày. "Đợi đã. Tôi đồng ý chúng ta không phải là một ban điều hành hiệu quả nhất trong Thung lũng Silicon, nhưng chị có nghĩ là mình hơi quá khi nhận định rằng chúng tôi làm việc kiểu *chính trị* không?"

"Không. Tôi nghĩ đây là nơi có kiểu làm việc *chính trị* nhất mà tôi từng gặp." Khi vừa dứt lời thì Kathryn nhận ra bà nên nói khéo léo hơn mới phải. Ngay lập tức, bà có thể cảm nhận được mọi người trong phòng đang đứng vào một phe để phản đối lời phê bình gay gắt này của bà.

Ngay cả Jeff cũng không đồng tình. "Tôi không biết nữa, Kathryn, nhưng có lẽ vì chị chưa từng làm việc trong lĩnh vực công nghệ. Tôi từng làm tại các công ty có kiểu *chính trị* như chị ám chỉ, nhưng tôi không nghĩ chúng ta tệ như chị nói đâu."

Kathryn định trả lời, nhưng rồi bà quyết định để cho mọi người trút hết nỗi bức xúc của mình.

Nick cũng lên tiếng phản bác. "Tôi nghĩ nhóm mình cũng không đến nỗi, dựa vào những gì tôi nghe được từ các thành viên cấp cao khác. Nên nhớ rằng đây là một thị trường khó nuốt."

Nhận thấy tình hình đang thuận lợi cho mình, Mikey liền chen vào. "Tôi đồng ý. Ý tôi là chị gia nhập công ty vào một thời điểm khá kỳ cục, và việc đưa ra lời bình luận này sau chỉ vài tuần là hơi ẩu rồi." Dù các đồng nghiệp của cô không hẳn tán thành sự gay gắt trong lời nhận xét đó, nhưng Mikey biết chẳng ai dại gì mà chống đối cô ở điểm này và bỏ lỡ cơ hội "dằn mặt" bà sếp mới của mình.

Đợi đến lúc không còn ai phát biểu nữa, Kathryn trả lời. "Đầu tiên, tôi xin lỗi nếu lời bình luận của tôi quá khó nghe. Anh chị đúng khi nói tôi chưa từng làm việc trong ngành công nghệ cao, vì thế tôi có thể không có nhiều thông tin để tham khảo và đối chiếu." Bà ngưng lại để mọi người tiếp thu những lời xin lỗi này trước khi nói

tiếp, và bà cũng đảm bảo câu tiếp theo của mình không được bắt đầu bằng từ nhưng. "Và tôi hoàn toàn không muốn tỏ ra trịch thượng với các anh chị, vì điều đó không giúp chúng ta đạt được điều chúng ta cần."

Kathryn có thể cảm nhận được một số thành viên trong nhóm – Jan, Carlos và Jeff – đã tiếp nhận sự chân thành vốn có trong lời chia sẻ của bà.

Bà nói tiếp. "Đồng thời, tôi không muốn đánh giá thấp tình trạng vô cùng nguy hiểm mà chúng ta đang gặp phải. Chúng ta đang gặp những vấn đề nghiêm trọng, và tôi đã quan sát đủ để thấy là kiểu cách *chính trị* hiện hữu rõ rệt ở đây." Dù rất khéo léo trong cách ghi nhận cảm xúc lo âu của mọi người, Kathryn vẫn không hề nhượng bộ trong lời nói. "Và nói thật là, tôi thà nói hơi quá vấn đề còn hơn nói giảm vấn đề xuống. Nhưng tôi làm vậy chỉ vì lợi ích của cả đội chúng ta, chứ không nhằm thỏa mãn cái tôi của mình. Đó là điều tôi có thể đảm bảo với các bạn."

Vì sự nhất quán trong hành động của Kathryn suốt một ngày rưỡi vừa qua, và vì thái độ tự tin của Kathryn khi phát biểu, nên hầu hết các nhân viên của bà đều tin những lời bà nói là chân thành.

Nick cau mày, nhưng Kathryn không biết anh làm vậy là do tức giận hay do bối rối. Là do Nick bối rối. "Có lẽ chị nên giải thích chính xác chị có ý gì khi nói chúng tôi *chính trị*."

Kathryn suy nghĩ một chút rồi trả lời như thể đang trích dẫn từ một quyển sách mà bà đã thuộc nằm lòng. "*Chính trị* là khi mọi người lựa lời nói và chọn cách hành động dựa vào phản ứng mà họ muốn có được từ người khác, chứ không phải dựa vào suy nghĩ thật lòng của họ."

Cả phòng im lặng.

Martin, vẫn nghiêm túc như bao giờ hết, cắt ngang sự căng thẳng đang bao trùm. "Được rồi, chúng ta rõ ràng rất *chính trị*." Mặc dù anh không có ý tỏ ra hài hước nhưng Carlos và Jan đều bật cười. Jeff thì chỉ mỉm cười và gật đầu.

Cho dù những quan điểm của Kathryn có vẻ thuyết phục đến mức nào đi nữa, bà có thể nhận thấy các thành viên trong nhóm vẫn đang lưỡng lự xem nên chấp nhận hay phản bác chúng. Ngay lập tức bà biết rõ tiếp theo sẽ là những đòn tấn công từ các thành viên trong nhóm.

Công kích

Trước sự ngạc nhiên của Kathryn, JR lại là người công kích, và anh không hề nhẹ nhàng. “Xin lỗi, nhưng chắc chị sẽ không để chúng tôi đợi chờ ba tuần để biết những điểm chết khác trong đội nhóm là gì, đúng không? Chị có thể cho chúng tôi biết những sai lệch đó là gì không, để chúng tôi biết những điểm nào chưa đúng và khắc phục?”

Nếu chỉ nghe qua thì câu hỏi đó có vẻ vô hại. Thậm chí đó có thể là một sự động viên, nếu được thể hiện với tinh thần tìm tòi học hiểu. Nhưng vào thời điểm đó, với giọng điệu đó, cùng với bản tính vốn thường ôn hòa của người hỏi, thì đó là câu chất vấn gay gắt nhất trong chuyến đi này cho đến hiện tại.

Nếu Kathryn là một người sếp kém tự tin hơn một chút thì chắc hẳn bà sẽ bị câu chất vấn này làm cho lung lay. Trong một thoáng chốc, Kathryn suýt để bản thân cảm thấy thất vọng khi thấy sự thiện chí mà bà nghĩ mình đang tạo ra lại tan biến nhanh như vậy. Nhưng sau đó, bà nhận ra đây chính là điều bà cần để kích thích sự thay đổi thật sự trong đội nhóm này: sự phản kháng chân thành.

Dù muốn tiếp tục theo kế hoạch và từ từ cho mọi người thấy mô hình đơn giản của mình, Kathryn quyết định làm theo lời gợi ý của JR. “Không vấn đề gì. Ngay bây giờ chúng ta hãy cùng tìm hiểu các điểm chết còn lại.”

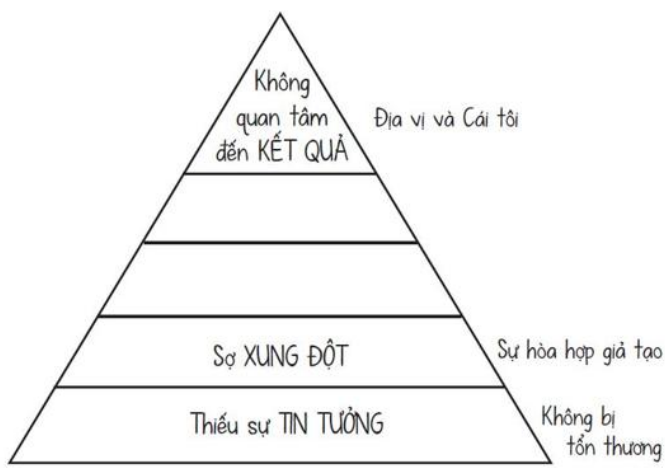
Minh họa

Kathryn đi đến chỗ tấm bảng, nhưng trước khi điền vào ô thứ hai từ dưới lên, bà hỏi cả nhóm, "Theo các anh chị thì tại sao sự tin tưởng lại quan trọng? Hậu quả nào có thể xảy ra đối với một nhóm không tin tưởng lẫn nhau?".

Sau vài giây im lặng, Jan cố gắng hỗ trợ Kathryn. "Vấn đề về tinh thần làm việc. Tính không hiệu quả."

"Cái đó hơi chung chung. Tôi đang tìm kiếm một lý do cụ thể hơn về việc tại sao sự tin tưởng lại cần thiết."

Không ai có vẻ sẽ đưa ra câu trả lời, nên Kathryn nhanh chóng cho mọi người đáp án. Ngay trên dòng chữ *thiếu sự tin tưởng*, bà viết dòng chữ *sợ xung đột.*



"Nếu không tin tưởng nhau, chúng ta sẽ không tạo ra được những cuộc xung đột cởi mở, mang tính xây dựng và có thể gợi mở nhiều ý tưởng. Và như thế chúng ta sẽ chỉ duy trì được sự hòa hợp giả tạo."

Nick phản bác, "Nhưng có vẻ chúng ta có nhiều xung đột đấy chứ, và có mấy hòa hợp đâu".

Kathryn lắc đầu. "Không. Chúng ta có nhiều căng thẳng, nhưng hầu như không có những xung đột mang tính xây dựng. Những lời bình luận tiêu cực và châm biếm không phải là kiểu xung đột mà tôi đang nói đến."

Carlos cũng chen vào. "Nhưng tại sao sự hòa hợp lại là vấn đề?"

"Thiếu xung đột mới là vấn đề. Theo tôi, bản thân sự hòa hợp là tốt nếu đó là kết quả của quá trình cùng nhau giải quyết các vấn đề và mâu thuẫn. Nhưng nếu đó là sự hòa hợp có được từ việc mọi người không bày tỏ ý kiến và mối bận tâm thật sự của mình thì đó không còn là điều tốt nữa. Tôi thà đánh đổi sự hòa hợp giả tạo vào bất kỳ lúc nào để đổi lấy việc mọi người tranh luận hăng say và hiệu quả về một vấn đề nào đó và bước ra khỏi phòng họp mà không bị tổn hại gì."

Carlos chấp nhận lời giải thích này.

Kathryn tiếp tục tận dụng thời cơ. "Sau khi quan sát nhiều cuộc họp của các anh chị, tôi có thể tự tin nói rằng các anh chị chưa làm tốt việc tranh luận. Sự phẫn nộ của các anh chị thỉnh thoảng được thể hiện dưới hình thức những lời bình luận khéo léo, nhưng thường thì nó sẽ bị đè nén và tích tụ dần dần. Tôi nói đúng không?"

Thay vì trả lời câu hỏi bán tu từ của Kathryn và cho bà một chút hài lòng, Martin lại "thọc gậy bánh xe". Anh nói, "Vậy giả dụ bây giờ chúng ta bắt đầu tranh luận nhiều hơn, tôi không thấy điều đó có thể giúp chúng ta hiệu quả hơn chút nào cả, mà nó chỉ khiến chúng ta mất nhiều thời gian hơn thôi."

Mikey và JR đều gật đầu. Kathryn đã sẵn sàng ứng phó, nhưng Jan và Carlos đỡ lời.

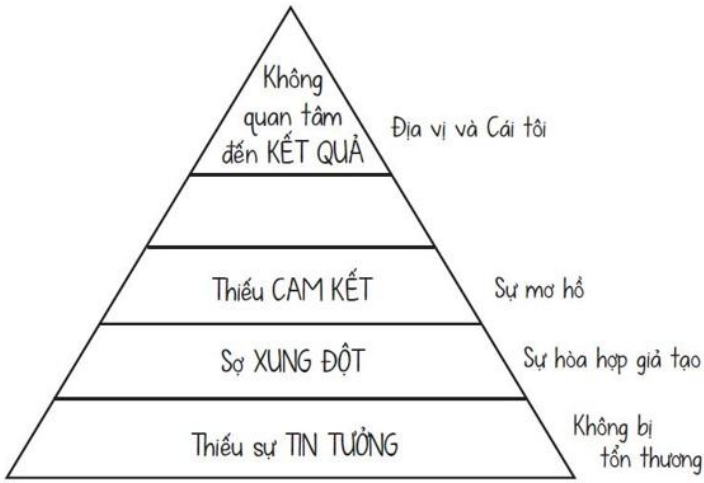
Đầu tiên là Jan. "Mọi người không nghĩ là chúng ta cũng lãng phí thời gian nếu không nói ra hết vấn đề sao? Chúng ta đã bàn về việc thuê người ngoài làm dịch vụ IT suốt bao nhiêu lâu rồi? Tôi nghĩ là gần như cuộc họp nào chúng ta cũng nói về vụ này, và một nửa trong số chúng ta đồng ý, một nửa còn lại thì không, và thế là vấn đề cứ nằm mãi ở đó vì chẳng ai muốn làm phật lòng người khác hết."

Carlos nói thêm với thái độ khẳng định mà anh hiếm khi thể hiện.

“Và ngược đời thay, đó chính là lý do khiến chúng ta bực mình!”

Martin ngày càng bị thuyết phục và thật sự muốn hiểu thêm về mô hình này. “Được rồi, vậy điểm chết tiếp theo là gì?” Câu hỏi này gần như là một sự thừa nhận của Martin rằng Kathryn đã đúng.

Kathryn quay lại với tấm bảng trắng. “Điểm chết tiếp theo của đội nhóm là *thiếu cam kết* và không thể đưa ra quyết định.” Bà điền điều sai lệch thứ ba lên mô hình. “Và bằng chứng của vấn đề này là *sự mơ hồ*.” Bà viết *sự mơ hồ* bên cạnh *thiếu cam kết*.


Không quan tâm đến KẾT QUẢ
Địa vị và Cái tôi
Thiếu CAM KẾT
Sự mơ hồ
Sợ XUNG ĐỘT
Sự hòa hợp giả tạo
Thiếu sự TIN TƯỞNG
Không bị tổn thương

Nick bắt đầu quan tâm. “Cam kết hả? Nghe như thứ mà vợ tôi hay càm ràm trước khi chúng tôi cưới nhau ấy.” Cả nhóm cười khúc khích trước câu nói đùa bình thường của Nick.

Kathryn đã sẵn sàng giải thích. “Tôi đang nói về cam kết với một kế hoạch hay một quyết định và làm cho mọi người hiểu rõ cũng như tin tưởng quyết định đó. Đó là lý do tại sao xung đột lại vô cùng quan trọng.”

Là một người thông minh nhưng Martin cũng không ngại thừa nhận sự mù mờ của bản thân. “Tôi không hiểu.”

Kathryn giảng giải tiếp. “Đơn giản là thế này. Khi người ta không được bày tỏ hết ý kiến của mình và không có cảm giác được lắng nghe, thì họ sẽ không làm theo những quyết định được đề ra.”

“Họ sẽ làm nếu chị bắt buộc họ làm.” Nick phản bác. “Tôi đoán là chồng chị sẽ không cho phép các cầu thủ bỏ phiếu để bình chọn xem họ có muốn chạy nước rút hay không.”

Kathryn rất hoan nghênh cách tranh luận như thế này. "Ừ, anh ấy sẽ không làm vậy. Nhưng anh ấy cho phép các cầu thủ của mình nói lên ý kiến tại sao họ không muốn chạy. Và nếu không đồng ý với ý kiến của cầu thủ đó, mà tôi tin chắc trong trường hợp này anh ấy sẽ không đồng ý thôi, thì anh sẽ giải thích lý do và sau đó vẫn yêu cầu các cầu thủ phải chạy."

"Vậy thì đó không phải là sự đồng thuận." Câu bình luận của Jan thực chất là một câu chất vấn.

"Chắc chắn là không." Kathryn quả quyết, lại bắt đầu quay về với phong thái của một giáo viên. "Đồng thuận là một điều kinh khủng. Ý tôi là, nếu mọi người thật sự cùng tán thành một điều gì đó, và sự đồng thuận đến một cách nhanh chóng và tự nhiên thì quá tuyệt vời rồi. Nhưng thường thì không như vậy, và vì thế sự đồng thuận lại là một kiểu nỗ lực làm hài lòng mọi người."

"Mà rốt cuộc lại thành ra là ai cũng không hài lòng." Jeff nhận xét với vẻ mặt đau khổ, như thể anh đang nhớ lại một ký ức tồi tệ nào đó.

"Chính xác. Điểm mấu chốt ở đây là đa số những người lý trí và biết điều sẽ không cần mọi thứ phải theo ý họ trong lúc thảo luận. Họ chỉ cần được lắng nghe và biết rằng ý kiến của mình được xem xét và phản hồi."

"Vậy thì tại sao lại có vấn đề thiếu sự cam kết?" Nick thắc mắc.

"À, một vài đội nhóm bị chính nhu cầu phải có được sự đồng thuận của mọi người làm tê liệt, và thế là họ không có khả năng vượt qua được những cuộc tranh luận."

JR phát biểu. "Không đồng tình mà vẫn cam kết."

"Anh vui lòng giải thích xem nào?" Kathryn hỏi.

"Ở công ty trước của tôi, chúng tôi gọi hiện tượng này là 'không đồng tình mà vẫn cam kết'. Tức là người ta có thể tranh cãi và không đồng tình về một luận điểm nào đó nhưng vẫn cam kết như thể ai cũng hoàn toàn đồng ý với quyết định cuối cùng."

Điều này khiến một ý nghĩ lóe lên trong đầu Jeff. "À, tôi đã thấy vai trò của sự xung đột rồi. Ngay cả khi mọi người cam kết thì vẫn có khả năng họ không làm theo, bởi vì..."

Carlos chen vào, "... Bởi vì ai cũng cần phát biểu ý kiến và thảo

luận trước khi thật sự đồng ý".

Cả phòng dường như đã hiểu điểm này.

"Vậy điểm chết cuối cùng là gì?" Mọi người khá ngạc nhiên vì người hỏi câu này là Mikey, và cô ấy có vẻ thật sự quan tâm đến câu trả lời.

Kathryn bước về phía tấm bảng và điền vào ô trống cuối cùng. Ngay trước khi bà viết ra điểm chết cuối cùng, Martin mở máy laptop và bắt đầu gõ. Cả phòng lặng như tờ. Kathryn dừng lại và nhìn vị giám đốc công nghệ của mình, người đang có vẻ không biết bầu không khí căng thẳng vừa mới bao trùm căn phòng này bắt nguồn từ đâu.

Rồi anh chợt hiểu ra. "Ôi không, thật ra thì tôi..., à, tôi chỉ muốn ghi chú lại mấy điểm này thôi mà. Xem này." Anh cho mọi người xem văn bản mà anh đang làm trên màn hình laptop của mình.

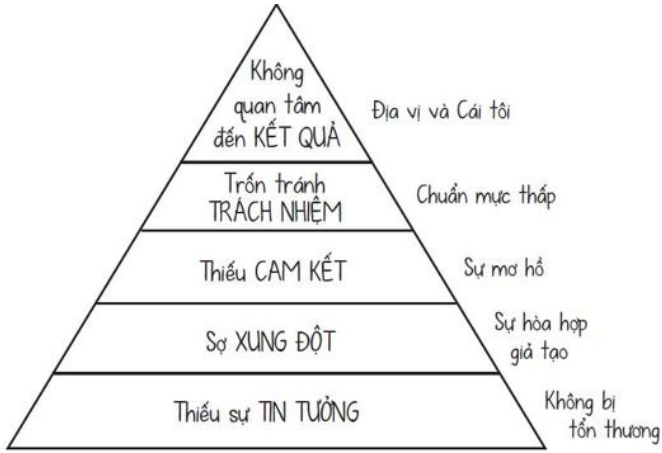
Ai cũng buồn cười với sự bối rối của Martin khi anh lo lắng giải thích hành vi của mình và không muốn vi phạm quy định chung của nhóm. Kathryn cười lớn, vui mừng vì giám đốc công nghệ của mình đột nhiên trở nên hăng hái với những gì đang diễn ra. "Được rồi, chúng tôi tin anh mà. Tôi sẽ bỏ qua lần này."

Kathryn nhìn đồng hồ và nhận ra cả nhóm chưa nghỉ giải lao đã mấy giờ liền. "Đã trễ rồi. Hãy nghỉ giải lao nửa tiếng nhé. Sau đó chúng ta sẽ hoàn tất phần này."

Mặc dù mọi người có thể sẽ phủ nhận nếu được hỏi, nhưng Kathryn thấy rõ sự thất vọng trên gương mặt của các thành viên trong phòng họp. JR đủ can đảm để thừa nhận điều này, "Chúng ta hãy nói cho xong nốt phần này đi". Và anh nói thêm một cách hài hước, "Tôi nghĩ chẳng ai trong chúng ta có thể thư giãn được đâu nếu không biết được điểm chết cuối cùng là gì".

Câu bình luận này vốn dĩ có thể mang chút ý châm chọc, nhưng nó lại có một sự hài hước, và đằng sau sự hài hước đó là một sự thừa nhận – dù rất nhỏ nhưng không thể lẫn vào đâu được. Cho dù JR đang thừa nhận sự thô lỗ trong câu bình luận trước đó của anh, hay đang thừa nhận sự hợp lý trong lời giải thích của Kathryn, thì tất cả đều không quan trọng bằng thái độ của anh khi nói ra lời đề nghị vừa rồi.

Kathryn vui vẻ chấp nhận. Bà hướng đến tấm bảng lần cuối và viết xuống, *Trốn tránh trách nhiệm.*


Không quan tâm đến KẾT QUẢ
Địa vị và Cái tôi
Trốn tránh TRÁCH NHIỆM
Chuẩn mực thấp
Thiếu CAM KẾT
Sự mơ hồ
Sợ XUNG ĐỘT
Sự hòa hợp giả tạo
Thiếu sự TIN TƯỞNG
Không bị tổn thương

Kathryn bắt đầu giảng giải. “Khi chúng ta đã hiểu rõ và đồng ý với quyết định cuối cùng thì đây là lúc chúng ta cần phải yêu cầu nhau có trách nhiệm với cam kết của mình, để duy trì chuẩn mực cao trong hiệu quả công việc và hành vi của chúng ta. Và dù nghe có vẻ đơn giản, nhưng đa số các nhân viên cấp cao đều ghét làm điều này, đặc biệt là với đồng nghiệp, vì mọi người đều muốn tránh làm phật lòng nhau.”

“Chính xác thì ý chị là gì?” Jeff hỏi.

“Tôi đang nói về thời khắc khi mà anh biết anh phải nhắc nhở đồng nghiệp của mình về một vấn đề quan trọng nào đó, nhưng rồi anh quyết định bỏ qua vì anh không muốn trải qua cái cảm giác…” Bà ngưng lại một lát, và Martin nói nốt, “… cảm giác khi anh phải nói ai đó ngừng kiểm tra email trong cuộc họp”.

“Chính xác.” Kathryn xác nhận với thái độ cảm kích.

Carlos thêm vào, “Tôi ghét điều này. Tôi không muốn phải nói với ai rằng chuẩn mực của anh ta quá thấp. Tôi thà chịu đựng điều đó và tránh…” Anh cố nghĩ ra một từ phù hợp.

Jan bổ sung cho anh, “… tránh làm người khác phật lòng”.

Carlos gật đầu. “Ừ, đúng vậy.” Anh nghĩ ngợi một lúc rồi nói tiếp. “Nhưng nghĩ cũng lạ, vì tôi không có vấn đề gì với việc nói thẳng với nhân viên của tôi những gì tôi nghĩ. Tôi thường yêu cầu họ phải nhận lỗi và chịu trách nhiệm cho công việc của họ, ngay cả khi điều đó rất khó nói.”

Kathryn rất hào hứng với lời nhận xét này. “Đúng vậy. Đôi khi việc làm căng với cấp dưới của mình cũng khá khó khăn, nhưng làm

thế với đồng nghiệp lại càng khó hơn."

"Tại sao vậy?" Jeff hỏi.

Trước khi Kathryn kịp trả lời, Nick nói, "Bởi vì chúng ta ngang hàng. Vì thế tôi là ai và lấy quyền gì để nói với Martin, hay Mikey hay Jan là phải làm phần việc chuyên môn của họ thế này hay thế kia? Làm vậy khiến tôi giống một gã thích chõ mũi vào việc của người khác".

Kathryn giải thích thêm. "Mối quan hệ đồng nghiệp ngang hàng là một trong những vấn đề khiến cho việc chịu trách nhiệm trong đội nhóm thêm khó khăn. Nhưng còn một nguyên nhân khác nữa."

Có vẻ như không ai có một manh mối nào, và vừa lúc Kathryn sắp trả lời thì mặt Mikey sáng lên như thể cô vừa giải được một câu đố. "Không cảm thấy thuyết phục."

"Cái gì?" Nick hỏi.

"Vì không cảm thấy thuyết phục. Mọi người sẽ chẳng yêu cầu nhau phải có tinh thần trách nhiệm nếu họ không thật sự đồng ý với kế hoạch đề ra. Vì nếu kế hoạch đó thất bại hay gặp vấn đề gì, thì họ chỉ việc nói 'Tôi chưa từng đồng ý với kế hoạch này' là xong."

Kathryn bất ngờ với cô học sinh ưu tú đột nhiên xuất hiện của mình. Và không những vậy, Mikey còn nói tiếp, "Điều này rất có lý".

Mọi người nhìn nhau như thể muốn nói, "*Tôi có nghe nhầm không vậy?*".

Sau đó, Kathryn cho cả nhóm nghỉ giải lao.

Kịch tính

Cho dù đã gầy dựng hay tái cấu trúc các đội nhóm bao nhiêu lần đi nữa, Kathryn vẫn chưa bao giờ quen cái cảm giác theo dõi những thăng trầm không thể tránh khỏi trong quá trình này. *Tại sao chúng ta không thể tiến triển ngay một lần?* Bà tự hỏi.

Về lý thuyết, giờ đây khi Mikey và Martin đã có vẻ tán thành thì việc giúp cả đội tiến bộ sẽ trở nên dễ dàng hơn. Nhưng Kathryn biết thực tế thường khác xa lý thuyết; và bà vẫn còn nhiều việc phải làm. Những thói quen trong cách hành xử và cách làm việc chính trị mà cả nhóm đã hình thành và củng cố trong hai năm qua là việc rất khó thay đổi, và một bài giảng, cho dù có thuyết phục cách mấy, cũng không thể giúp bà làm được việc này. Phần khó chịu và khó khăn nhất vẫn còn ở phía trước.

Vì chỉ còn vài tiếng nữa là kết thúc kỳ làm việc đầu tiên bên ngoài công ty, Kathryn muốn kết thúc sớm để mọi người quay về làm việc. Nhưng bà nghĩ, như vậy là lãng phí hai tiếng đồng hồ quan trọng. Bà cần phải thúc đẩy tiến độ lên càng nhiều và càng nhanh càng tốt, để đảm bảo là Hội đồng quản trị không chen ngang vào những nỗ lực của bà.

Khi cả nhóm quay lại sau giờ giải lao, Kathryn quyết định giới thiệu một phần thảo luận tương đối thoải mái liên quan đến chủ đề xung đột, một chủ đề đủ thú vị để khiến mọi người hăng hái tham gia vào cuối ngày.

“Chúng ta sẽ trao đổi thêm về sự xung đột.”

Bà cảm nhận tinh thần của cả phòng như chùng xuống một chút khi nghĩ đến việc phải nói về một chủ đề nhạy cảm thế này. Nhưng thật ra Kathryn rất trông chờ phần này.

“Ai có thể chia sẻ cho tôi biết bối cảnh nào thường dễ xảy ra xung đột nhất?”

Sau một hồi im lặng, Nick quyết định nêu ý kiến. “Các cuộc họp?”

“Đúng rồi, các cuộc họp. Nếu không học được cách tranh luận hiệu quả và giúp nảy sinh ý tưởng mới trong các cuộc họp, thì chúng ta tiêu.”

Jan mỉm cười.

“Tôi không nói đùa đâu. Khả năng tham gia tranh luận nhiệt tình, không phải đắn đo che giấu suy nghĩ của chúng ta về những việc cần làm nhằm đạt được thành công cũng có tính quyết định đối với tương lai của chúng ta hệt như việc phát triển sản phẩm hay thiết lập mối quan hệ đối tác chiến lược.”

Lúc này là đầu giờ chiều, và Kathryn có thể nhận ra mọi người đang rơi vào tình trạng buồn ngủ sau khi ăn trưa. Những lời bà mới nói hoàn toàn không được tiếp thu, và bà phải làm cho những điều mình sắp nói trở nên thật thú vị nếu muốn mọi người lắng nghe.

“Bao nhiêu người ở đây thích đi họp hơn đi xem phim nào?”

Không có cánh tay giơ lên nào cả.

“Tại sao lại như vậy?”

Sau một lúc, Jeff nhận ra câu hỏi của Kathryn không phải là câu hỏi tu từ. “Vì phim thú vị hơn, ngay cả những bộ phim dở.”

Các đồng nghiệp của anh cười khúc khích.

Kathryn mỉm cười. “Đúng vậy. Nhưng nếu suy nghĩ kỹ thì mọi người sẽ thấy các cuộc họp thú vị chẳng kém những bộ phim đâu. Con trai tôi, Will, học ở trường điện ảnh, và tôi học được từ Will rằng các cuộc họp và các bộ phim có khá nhiều điểm tương đồng.”

Cả nhóm có vẻ nghi ngờ hơn là tò mò thích thú, nhưng ít nhất thì Kathryn có được sự chú ý của họ trong chốc lát. “Hãy nghĩ như thế này. Một bộ phim có thời lượng trung bình trong khoảng chín mươi phút tới hai tiếng. Cuộc họp cũng cỡ đó.”

Mọi người gật đầu.

“Mà các cuộc họp thì có tính tương tác, trong khi các bộ phim thì không. Chúng ta đâu thể hét vào mặt diễn viên trên màn ảnh rằng, ‘Đồ ngu, đừng bước vào căn nhà đó!’.”

Hầu như ai cũng cười rần lên. *Có phải họ thật sự bắt đầu mến mình rồi không?* Kathryn tự hỏi trong một khoảnh khắc lo lắng ngắn ngủi và không thường thấy ở bà.

Bà nói tiếp. "Và quan trọng hơn, bộ phim không thật sự có ảnh hưởng gì tới cuộc sống của chúng ta. Phim không bắt chúng ta phải có hành động nào đó dựa vào kết quả của câu chuyện trong phim. Nhưng các cuộc họp vừa có tính tương tác, vừa liên quan tới chúng ta. Chúng ta phải phát biểu ý kiến của mình, và kết quả của bất kỳ cuộc thảo luận nào trong cuộc họp cũng có tác động thật sự đến cuộc sống của chúng ta. Vậy tại sao ta lại ghét các cuộc họp?"

Không ai trả lời, nên Kathryn thúc giục. "Nào các anh chị, tại sao chúng ta lại ghét họp đến vậy?"

"Họp hành quá chán." Mikey có vẻ thích chí với câu trả lời của mình một cách thái quá.

"Đúng vậy. Các cuộc họp thật nhàm chán. Và để hiểu tại sao chán, chúng ta hãy so sánh với phim ảnh nào."

Bây giờ cả nhóm có vẻ hào hứng trở lại.

Kathryn tiếp tục. "Cho dù là phim hành động, phim tình cảm, phim hài hay phim nghệ thuật của Pháp, mọi bộ phim hay đều có chung một yếu tố quan trọng. Đó là yếu tố gì?"

Martin trả lời với giọng khô khan. "Vì chúng ta đang nói về xung đột nên tôi đoán đó là yếu tố xung đột."

"Đúng vậy, tôi nghĩ mình đã cho mọi người gợi ý rõ ràng rồi. Bộ phim hay nào cũng có sự xung đột. Thiếu yếu tố đó, chúng ta sẽ không thật sự quan tâm đến những gì diễn ra với các nhân vật trong phim."

Kathryn ngưng lại để mọi người tiếp thu, rồi bà nói tiếp. "Tôi đảm bảo từ nay các cuộc họp của chúng ta đều có đầy xung đột và tranh luận. Và chúng sẽ không nhàm chán. Và nếu không có gì đáng để tranh luận thì chúng ta sẽ không tổ chức họp."

Cả đội có vẻ thích câu kết này, và Kathryn muốn thực hiện cam kết của mình ngay lập tức. "Và chúng ta sẽ bắt đầu thực hiện ngay bây giờ." Bà nhìn đồng hồ và nói, "Chúng ta còn gần hai tiếng trước khi kết thúc buổi làm việc hôm nay, và tôi nghĩ chúng ta sẽ tổ chức cuộc họp đầu tiên để quyết định một vấn đề quan trọng

cho cả nhóm".

Nick phản đối, với vẻ mặt rất nghiêm trọng. "Kathryn, tôi không chắc là mình có thể làm được đâu." Bị bất ngờ, mọi người chờ đợi lời giải thích của anh. "Tôi đâu có nhận được thông báo mời họp nào đâu." Mọi người, kể cả Jeff, cười phá lên vì câu đùa thiện ý của vị CEO tiền nhiệm.

Ứng dụng

Không để lãng phí thời gian, Kathryn bắt đầu vào chủ đề chính. “Nào, đây là việc chúng ta cần làm. Trước khi kết thúc cuộc họp hôm nay, chúng ta sẽ thiết lập cái mà tôi tạm gọi là mục tiêu tổng quát cho cả năm. Không có lý do gì khiến chúng ta không làm việc này vào hôm nay, ngay bây giờ. Ai đó thử sức xem nào.”

“Chính xác thì ý của chị là gì nhỉ?” Jan hỏi. “Kiểu như một chủ đề chung hay sao?”

“Đúng vậy. Câu hỏi mà chúng ta cần trả lời là: Từ nay đến cuối năm, chúng ta cần làm gì?”

Nick và JR đồng thanh, “Tăng thị phần”.

Mọi người gật gù, trừ Martin và Jan. Kathryn liền hỏi hai người họ.

“Hai anh chị có vẻ không đồng ý. Vậy hai anh chị có ý kiến gì?”

Martin giải thích, “Tôi nghĩ việc cần làm là cải tiến sản phẩm”.

Jan bổ sung, “Và tôi không chắc là nên gạt vấn đề kiểm soát kinh phí ra khỏi danh sách ưu tiên”.

Kathryn cố cưỡng lại ý muốn đích thân tranh luận về những đề xuất trên. “Có ai tranh luận không?”

JR miễn cưỡng, “Tôi nghĩ công nghệ của chúng ta tốt ngang ngửa so với cả hai đối thủ cạnh tranh lớn nhất rồi, thậm chí là nhỉnh hơn. Vậy mà họ vẫn thu hút được lượng thị phần cao hơn chúng ta. Nếu chúng ta để mình thua xa đối thủ về mặt nắm bắt thị trường, thì cho dù sản phẩm của chúng ta có xuất sắc như thế nào đi nữa cũng vô ích thôi”.

Martin hơi nhíu mày, “Trong trường hợp đó, hãy hình dung mọi chuyện còn như thế nào nếu chúng ta bị vượt mặt về chất lượng

sản phẩm".

Luôn đóng vai trò người hòa giải, Carlos hỏi, "Chúng ta không thể có nhiều hơn một mục tiêu chung sao?".

Kathryn lắc đầu. "Nếu mọi thứ đều quan trọng thì không có gì quan trọng cả." Bà kiềm chế để không giải thích gì thêm vì muốn cả nhóm tự tìm hiểu.

Jan vẫn cương quyết, "Mọi người có thể nói cho tôi biết tại sao việc kiểm soát chi phí lại không nên là mục tiêu chung không?".

Mikey nhanh nhảu trả lời, "Bởi vì nếu chúng ta không kiếm được tiền, thì việc hạn chế chi tiêu không có tác dụng gì cả". Mặc dù Mikey nói với giọng điệu khá khó chịu, nhưng không ai có thể phủ nhận câu trả lời của cô. Ngay cả Jan cũng gật đầu nhượng bộ.

Kathryn bình luận thêm vào. "Đây là cuộc thảo luận hiệu quả nhất mà tôi từng chứng kiến kể từ khi đến đây. Tiếp tục đi các anh chị."

Điều đó đủ để khuyến khích Jeff nói lên quan điểm của mình. Anh cau mày như thể không muốn kéo dài cuộc tranh luận. "Tôi không biết. Tôi không chắc thị phần có phải là tiêu chí thích hợp tại thời điểm này không. Chúng ta không biết rõ thị trường lớn nhỏ thế nào và sẽ đi theo hướng nào." Anh ngưng một lát để suy nghĩ những lời tiếp theo. "Tôi nghĩ chúng ta chỉ cần có thêm nhiều khách hàng chất lượng. Việc chúng ta có hơn hai mươi hay ít hơn hai mươi khách hàng so với đối thủ có vẻ không quan trọng lắm."

Mikey chen vào, "Thì cái đó cũng giống thị phần thôi".

"Tôi không nghĩ vậy", Jeff phản bác nhưng không tỏ ra công kích.

Mikey đảo mắt ngán ngẩm.

Nick muốn tránh lặp lại cuộc đối đầu với Mikey như hôm trước. "Nghe này, việc chúng ta gọi đó là thị phần hay khách hàng không thật sự quan trọng. Chúng ta cần bán được sản phẩm thôi."

Lúc này Kathryn lên tiếng. "Tôi nghĩ là có quan trọng đấy. JR, anh nghĩ sao?"

"Tôi nghĩ Jeff nói đúng. Nếu chúng ta có đủ số khách hàng chất lượng, tức là những khách hàng sẵn sàng giới thiệu chúng ta với những khách hàng tiềm năng khác, thì chúng ta sẽ ổn ngay. Nói

thật là lúc này tôi không quan tâm lắm đến việc đối thủ của chúng ta đang làm gì. Việc đó có vẻ chỉ khiến chúng ta mất tập trung mà thôi, ít nhất là cho đến khi chúng ta bắt đầu có tiến triển và một lượng thị phần nhất định."

Giờ thì Martin có chút bực dọc. "Nghe này, đây chính là những gì chúng ta thảo luận trong mọi cuộc họp từ trước đến giờ. Nếu không phải thị phần hay doanh thu, thì cũng là tỷ lệ duy trì khách hàng so với sự hài lòng của khách hàng. Toàn là lý thuyết thôi."

Kathryn buộc bản thân im lặng trong vài giây để cả phòng tiếp thu nhận xét của Martin. Sau đó bà hỏi, "Thường thì các cuộc thảo luận đó kết thúc như thế nào?".

Martin nhún vai, "Kết thúc vì hết thời gian".

"Được rồi. Vậy chúng ta hãy kết thúc cuộc thảo luận này trong vòng năm phút nữa. Ở đây có ai tin rằng nhiệm vụ then chốt trong chín tháng sắp tới là phát triển thị phần, khách hàng, doanh thu và những thứ đại loại vậy hay không? Nếu ai đó nghĩ chúng ta đang đi sai hướng hoàn toàn thì hãy phát biểu to và rõ ngay bây giờ."

Mọi người nhìn nhau và nhún vai như thể nói, *Tôi không nghĩ ra điều gì khác hay hơn thế.*

"Tốt. Vậy hãy chốt lại xem chính xác chúng ta đang bàn về cái gì. Tôi muốn nghe ai đó bày tỏ ý kiến thật quyết liệt về việc doanh thu là quan trọng nhất. JR, anh nghĩ sao?"

"Có thể mọi người sẽ cho rằng doanh thu là đáp án cho vấn đề này, vì chúng ta cần tiền. Nhưng thú thật, tôi nghĩ doanh thu không quan trọng vào thời điểm này bằng việc chúng ta phải chứng minh cho thế giới ngoài kia biết có khách hàng quan tâm đến sản phẩm của chúng ta. Doanh thu không quan trọng bằng việc chốt được hợp đồng và có thêm khách hàng mới." JR hăng hái bày tỏ ý kiến của mình về vấn đề doanh thu. "Tôi nói như vậy có hợp lý không?"

"Vô cùng hợp lý đối với tôi." Kathryn tiếp tục thúc đẩy cuộc thảo luận. "Vậy là tôi không nghe bất kỳ ai ở đây khẳng định doanh thu là mục tiêu quan trọng nhất."

Jan nheo mắt và lên tiếng. "Ý của chị là chúng ta không cần có mục tiêu về doanh thu sao?"

“Không phải. Chúng ta chắc chắn phải có mục tiêu doanh thu. Chỉ là doanh thu không phải là tiêu chí cuối cùng để đánh giá sự thành công của chúng ta ngay lúc này. Chúng ta thu hẹp các tiêu chí lại thành thị phần và khách hàng mới. Ai có thể cho tôi biết tại sao thị phần là mục tiêu quan trọng nhất không? Mikey?”

“Thị phần là tiêu chí mà các nhà phân tích và giới báo chí dùng để định nghĩa về thành công. Đơn giản thế thôi.”

Martin phản đối. “Không đâu, Mikey. Bất cứ khi nào tôi được phỏng vấn với tư cách nhà sáng lập, các phóng viên đều hỏi tôi về các khách hàng lớn mà công ty có được. Họ muốn biết tên các công ty và những khách hàng sẵn sàng đứng ra đảm bảo cho chúng ta.”

Mikey nhún vai.

Kathryn hỏi lại. “Cô nhún vai vì không đồng ý và từ chối tranh luận thêm, hay là vì cảm thấy quan điểm của Martin đủ thuyết phục đến mức cô không thể bác bỏ?”

Mikey suy nghĩ rồi đáp, “Ý thứ hai”.

“Được rồi, vậy là chúng ta chuyển qua vấn đề tìm kiếm khách hàng mới. Ai có thể cho tôi biết tại sao đây nên là mục tiêu chung của cả đội?”

Lần này Kathryn không cần gọi tên ai cả, vì Carlos đã xung phong.

“Vì điều đó sẽ giúp giới báo chí có thông tin để viết bài. Nhân viên của chúng ta sẽ cảm thấy tự tin hơn. Sẽ có nhiều phản hồi về sản phẩm cho Martin và đội ngũ kỹ sư của anh ấy hơn. Và chúng ta có nguồn tham khảo để kiếm thêm nhiều khách hàng hơn trong năm sau.”

JR chen vào, “Đó là chưa kể cơ hội bán hàng mà nó mang lại”.

“Vậy thì”, Kathryn tuyên bố, “trừ khi trong năm giây tới tôi nghe được một ý kiến cực kỳ thuyết phục đến mức làm tôi thay đổi suy nghĩ, còn không thì tôi tin là chúng ta đã có được một mục tiêu chính”.

Các thành viên trong nhóm nhìn nhau như thể nói, *Vậy là chúng ta thật sự đi đến thỏa thuận rồi hả?*

Nhưng Kathryn chưa nói xong. Bà muốn cụ thể hóa vấn đề.

“Chúng ta cần có bao nhiêu khách hàng mới?”

Cả nhóm có vẻ được tiếp thêm sinh lực khi cuộc thảo luận dần trở nên cụ thể hơn. Trong ba mươi phút sau đó, họ tranh luận về số lượng khách hàng mới mà công ty có thể và nên đạt được.

Jan ủng hộ số lượng khách hàng cao nhất có thể, theo sau là Nick và Mikey. JR bực mình và tranh luận kịch liệt để có số lượng khách hàng mới thấp nhất – anh muốn giữ mức chỉ tiêu thấp để không khiến đội ngũ nhân viên kinh doanh của mình nản lòng. Jeff, Carlos và Martin thì khá trung lập.

Khi cuộc tranh luận đến hồi căng thẳng, Kathryn tham gia vào. “Được rồi, trừ khi có ai đó chưa phát biểu, tôi nghĩ tôi đã nghe hết ý kiến của cả nhóm. Và có lẽ chúng ta sẽ không tán thành một trăm phần trăm, nhưng điều đó là bình thường, bởi đây không phải là vấn đề cao siêu đến mức đó. Tôi sẽ định ra một con số dựa trên ý kiến nghe được từ mọi người, và chúng ta sẽ cam kết với con số đó.”

Bà ngưng lại một lát rồi nói tiếp. “Jan, chúng ta sẽ không hướng đến con số ba mươi hợp đồng trong năm nay, cho dù tôi biết cô thích số doanh thu mà nó mang lại đến mấy. Còn JR này, tôi trân trọng mong muốn động viên các nhân viên kinh doanh của anh, nhưng con số mười khách hàng mới là không đủ. Các đối thủ cạnh tranh của chúng ta làm hơn gấp đôi con số đó, và các nhà phân tích sẽ gièm pha chúng ta nếu chúng ta dừng lại ở con số đó.”

JR có vẻ không phản đối luận điểm của Kathryn.

Bà nói tiếp. “Tôi nghĩ nếu chúng ta có thể chốt con số mười tám khách hàng mới, với ít nhất là mười khách hàng sẵn lòng giới thiệu chúng ta với người khác, thì chúng ta sẽ ổn.”

Bà dừng lại để mọi người có cơ hội phát biểu ý kiến. Không ai nói gì thêm, và Kathryn tuyên bố, “Rất tốt, vậy chúng ta sẽ có mười tám khách hàng mới vào ngày 31 tháng 12”.

Không ai có thể phủ nhận là trong hai mươi phút vừa qua, cả nhóm đã đạt được nhiều tiến triển hơn cả một tháng họp hành thông thường. Trong một tiếng đồng hồ kế tiếp, cả nhóm thảo luận sâu hơn về vấn đề khách hàng mới, vai trò mà mỗi thành viên, từ bộ phận marketing cho đến tài chính và kỹ thuật, phải chịu trách nhiệm để đạt được mục tiêu mười tám khách hàng mới.

Còn mười lăm phút nữa là chương trình họp ngoài công ty sẽ kết thúc, Kathryn quyết định nói lời bế mạc. "Được rồi, chúng ta kết thúc ngày làm việc hôm nay thôi. Chúng ta sẽ có một cuộc họp ban điều hành vào tuần sau để có thể đào sâu hơn nữa các vấn đề này, cũng như một số vấn đề quan trọng khác."

Cả nhóm có vẻ nhẹ nhõm khi tất cả đã xong. Kathryn hỏi câu cuối cùng. "Còn ai có bình luận, câu hỏi hay băn khoăn gì nữa không trước khi chúng ta kết thúc?"

Không ai muốn đưa ra bất kỳ đề tài nào có thể khiến họ bị trì hoãn nữa, nhưng Nick quyết định nói một điều. "Tôi phải nói rằng chúng ta đạt được nhiều tiến triển trong hai ngày vừa qua hơn là tôi hình dung."

Jan và Carlos gật đầu đồng tình. Mikey, trước sự ngạc nhiên của mọi người, không còn trợn mắt ngán ngẩm nữa.

Kathryn không chắc Nick là đang cố ghi điểm với sếp, hay anh thật sự đánh giá cao những gì đã diễn ra. Bà quyết định tin những gì Nick nói và ghi nhận lời khen đó của anh.

Rồi sau đó JR nói. "Tôi đồng ý với Nick. Chúng ta đã đạt được khá nhiều tiến triển ở đây, và việc hiểu rõ mục tiêu chung của cả nhóm sẽ rất hữu ích cho chúng ta."

Kathryn cảm giác sắp có lời phản đối nào đó. Và bà đã đúng.

JR nói tiếp. "Tôi chỉ băn khoăn không biết chúng ta có nên tiếp tục có những cuộc họp ngoài công ty như vậy nữa hay không. Ý tôi là chúng ta đã tiến triển khá tốt rồi, và chúng ta sẽ có rất nhiều thứ để làm trong mấy tháng tới. Có lẽ chúng ta có thể chờ xem mọi việc ra sao..."

Anh không nói hết câu mà bỏ lửng như vậy. Martin, Mikey và Nick đều dè dặt gật đầu đồng tình.

Cảm giác thành công mà Kathryn có được trong mấy phút trước bỗng chốc tan biến. Dù rất muốn phản bác lời đề nghị của JR, nhưng Kathryn đợi xem có ai sẵn lòng làm điều đó thay bà hay không. Vừa lúc bà nghĩ sẽ không ai làm điều đó thì Jeff phát biểu và chứng tỏ rằng anh thật sự tiếp thu những ý tưởng của Kathryn.

"Tôi phải nói là việc hủy chương trình họp kế tiếp trong hai tuần nữa là một ý không hay. Tôi nghĩ khi quay lại với guồng công việc hàng ngày, chúng ta rất dễ quay lại những lề thói cũ mà mình đã

loay hoay mãi trong mấy năm vừa qua. Và dù tôi rất buồn lòng khi ngồi đây hai ngày qua và nhận ra tôi đã chưa thành công trong việc làm cho đội nhóm chúng ta hoạt động tốt trong những năm qua, tôi nghĩ chúng ta vẫn còn rất nhiều điều cần làm ở phía trước."

Jan và Carlos gật đầu đồng ý.

Kathryn nhân cơ hội này chuẩn bị tinh thần cho cả nhóm biết điều gì sẽ có thể xảy ra trong thời gian tới. Bà đáp lại lời nhận xét lúc đầu của JR và Nick, "Tôi rất cảm ơn các anh chị muốn dành thời gian để làm việc càng nhiều càng tốt". Bà đã nói những lời có vẻ không trung thực lắm, nhưng đó là vì bà muốn tránh nặng lời quá với hai người vào lúc này. "Tuy nhiên, tôi muốn nhắc các anh chị về những gì tôi đã chia sẻ vào hôm qua. Chúng ta có nhiều vốn hơn, công nghệ tốt hơn, ban điều hành kinh nghiệm và tài năng hơn các đối thủ của mình, vậy mà chúng ta đang bị tụt hậu. Cái chúng ta thiếu là tinh thần đội nhóm, và tôi có thể cam đoan với các anh chị rằng với vai trò là CEO của công ty, tôi không có ưu tiên nào lớn hơn việc làm cho các anh chị, ý tôi là chúng ta, trở thành một đội nhóm làm việc hiệu quả hơn."

Mikey, Martin và Nick đã có vẻ dịu lại, nhưng Kathryn vẫn tiếp tục. "Và điều tôi sắp nói quan trọng hơn bất cứ điều gì tôi đã nói từ khi chúng ta đến đây." Bà dừng lại một chút để tạo hiệu ứng. "Trong hai tuần tiếp theo, tôi sẽ không bao dung cho những hành vi thể hiện sự thiếu tin tưởng hoặc tập trung vào cái tôi cá nhân. Tôi sẽ khuyến khích việc tranh luận, đi đến những cam kết rõ ràng, và tôi mong đợi mọi người cùng nhắc nhau chịu trách nhiệm với những gì mình làm. Tôi sẽ lên tiếng khi thấy những hành vi tiêu cực, và tôi muốn mọi người cũng làm điều tương tự. Chúng ta không có nhiều thời gian để lãng phí."

Cả phòng lặng như tờ.

"Thôi được rồi, chúng ta sẽ quay lại đây sau hai tuần. Mọi người lái xe về cẩn thận nhé, hẹn gặp các bạn ở văn phòng vào ngày mai."

Khi mọi người sửa soạn đi về, Kathryn rất muốn tự thỏa mãn với những gì mình đã làm được. Tuy nhiên, bà buộc mình phải đối diện với khả năng sự việc sẽ trở nên tệ hơn, thậm chí là tệ hơn rất nhiều, trước khi mọi thứ có thể tiến triển tốt đẹp hơn.

Đa số các thành viên trong ban điều hành cũng có vẻ ý thức rõ những khó khăn mà họ có thể phải đối mặt sắp tới. Và không ai

trong số họ sẽ ngạc nhiên khi biết một đồng nghiệp của mình sẽ không có mặt trong lần họp ngoài công ty sắp tới. Thế nhưng họ sẽ ngỡ ngàng khi biết người đó không phải là Mikey.

Phần 3
Cao trào

Công ty

Khi trở về văn phòng, ngay cả Kathryn cũng ngạc nhiên với tốc độ sụp đổ của những tiến triển mà mọi người đạt được trong cuộc họp ngoài công ty.

Một vài tia hy vọng đã thật sự được nhen nhóm – như việc Carlos và Martin tổ chức một cuộc họp chung với nhân viên về sự hài lòng của khách hàng – cũng đủ khiến các nhân viên trong công ty bàn tán về những gì đang diễn ra. Nhưng đối với Kathryn, có một thực tế không thể phủ nhận được là cả nhóm vẫn e dè với nhau, và cả với bà nữa.

Dựa vào cách xử sự mà bà quan sát ở các thành viên, Kathryn cảm thấy như cả nhóm đã hoàn toàn quên hai ngày mà họ đã trải qua ở Napa. Có rất ít sự tương tác, và hầu như không có dấu hiệu gì thể hiện họ sẵn sàng gắn kết với nhau. Cả nhóm dường như đang ngại ngùng về việc họ đã chia sẻ cởi mở với nhau và đang giả vờ như điều đó chưa từng xảy ra.

Nhưng Kathryn đã trải qua giai đoạn này nhiều lần trước đây. Mặc dù khá thất vọng vì cả nhóm không hoàn toàn tiếp thu được những ý tưởng mà cuộc họp ngoài công ty đã mang lại, bà ý thức được đây là phản ứng rất bình thường. Bà cũng biết cách duy nhất để xóa tan phản ứng đó là khiến mọi người quay lại với vấn đề và khơi dậy nhiệt huyết của cả nhóm. Bà không hề hay biết mình sắp va trúng một hòn đá tảng.

Sự việc xảy ra chỉ vài ngày sau khi cuộc họp bên ngoài kết thúc, vào ngay chính ngày Kathryn có cuộc họp ban điều hành chính thức đầu tiên.

Nick đã yêu cầu tổ chức cuộc họp đặc biệt để thảo luận về một thương vụ sát nhập. Anh mời những thành viên có hứng thú với vấn đề này tham gia cuộc họp, đồng thời khẳng định rõ ràng rằng anh cần Kathryn, Martin, JR và Jeff có mặt ở đó. Jan và Carlos cũng

có mặt.

Trước khi bắt đầu cuộc họp, Nick hỏi, "JR đâu rồi?".

"Không thấy JR ở văn phòng sáng nay", Kathryn trả lời. "Chúng ta hãy bắt đầu đi."

Nick nhún vai và bắt đầu chuyền một chồng các tập giới thiệu bóng loáng cho các đồng nghiệp và nói, "Công ty này là Chuối Xanh". Cả nhóm bật cười.

"Tôi biết mà. Chẳng hiểu họ lấy những cái tên này từ đâu ra nữa? Dù sao thì, họ là một công ty ở Boston mà hoặc là công ty ta có thể mua lại để sát nhập, hoặc là họ sẽ trở thành một đối thủ tiềm năng của chúng ta. Cũng khó để nói. Nhưng tôi nghĩ chúng ta nên xem xét việc mua lại họ. Họ đang khát tài chính, và về mặt này chúng ta có nhiều hơn mức chúng ta cần."

Jeff hỏi câu đầu tiên, điệu bộ của anh giống với một thành viên trong hội đồng quản trị hơn bao giờ hết. "Chúng ta sẽ được gì?"

Nick, người đã quyết định thương vụ này là hợp lý, trả lời ngay. "Khách hàng. Nhân lực. Công nghệ."

"Bao nhiêu khách hàng?" Kathryn muốn biết.

Martin hỏi câu tiếp theo trước khi Nick kịp trả lời câu hỏi đầu tiên. "Và công nghệ của họ có tốt không? Tôi chưa bao giờ nghe đến công ty này."

Nick lại nhanh chóng trả lời. "Về mặt khách hàng, họ có khoảng một nửa số lượng khách hàng của chúng ta." Anh ta đọc tờ ghi chú của mình. "Tôi nghĩ là khoảng 20. Và công nghệ của họ thì rõ ràng là khá tốt đối với những khách hàng này."

Martin có vẻ hoài nghi.

Kathryn cau mày. "Họ có bao nhiêu nhân viên? Và tất cả đều ở Boston à?"

"Đúng, họ có khoảng bảy mươi lăm người, và tất cả đều ở Beantown, Boston, chỉ có năm người là ở chỗ khác."

Trong buổi họp ở Napa lần trước, Kathryn đã thận trọng kiềm chế đưa ra ý kiến của mình, với mục đích phát triển kỹ năng tập thể cho đội ngũ. Nhưng vào thời điểm phải đưa ra các quyết định

trước tình huống thực tế thì tính kiêm chế không phải là ưu điểm vượt trội của bà. “Khoan đã. Điều này nghe không hợp lý đối với tôi, Nick. Chúng ta sẽ tăng quy mô công ty lên 50% và thêm cả một dòng sản phẩm hoàn toàn mới. Tôi nghĩ hiện tại chúng ta đã phải đối mặt với rất nhiều thách thức rồi.”

Mặc dù đã chuẩn bị tinh thần cho việc bị phản bác nhưng Nick vẫn không thể che giấu sự mất kiên nhẫn của mình. “Nếu không có những bước đi mạnh dạn như vậy, chúng ta sẽ tuột mất cơ hội vượt lên và bỏ xa các đối thủ. Chúng ta cần phải có tầm nhìn chứ.”

Lúc này, Martin trợn mắt ngán ngẩm.

Kathryn tiếp tục với Nick. “Đầu tiên, tôi cần nói rằng đáng lẽ Mikey nên có mặt trong buổi họp này. Tôi muốn biết ý kiến của cô ấy về mặt chiến lược thị trường và định vị chúng ta trên thị trường trong vấn đề này. Và tôi…”

Nick cắt ngang, “Mikey sẽ không có bất kỳ đóng góp giá trị nào cho cuộc thảo luận này. Vấn đề này không liên quan gì đến quan hệ công chúng hay quảng cáo cả. Đây là chiến lược”.

Kathryn muốn chặn họng Nick ngay vì anh quá khiếm nhã đối với người không có mặt trong cuộc họp, và mọi người đã chứng kiến điều đó. Nhưng bà quyết định đợi ít phút rồi nói tiếp. “Tôi chưa nói xong. Tôi cũng cho rằng những vấn đề chúng ta đang gặp trong nội bộ sẽ tăng gấp bội khi thu mua một công ty khác.”

Nick hít một hơi thật sâu như thể muốn nói, *Không thể tin được là tôi phải làm việc với những người như thế này*. Trước khi anh nói ra những điều sẽ khiến anh phải hối tiếc, Jan lên tiếng.

“Và tôi biết tình hình tài chính của chúng ta tốt hơn bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào khác, thậm chí hơn cả 90% các công ty công nghệ trong Thung lũng Silicon. Nhưng việc chúng ta có tiền không có nghĩa là chúng ta nên tiêu tiền. Trừ khi điều đó mang lại lợi ích chắc chắn và rõ ràng.”

Và đây là lúc Nick nói ra những lời khiến anh phải hối hận về sau. “Với tất cả sự tôn trọng của tôi đối với chị, Kathryn, chị có thể là một nhà lãnh đạo tốt trong việc dẫn dắt các cuộc họp hay xây dựng tinh thần làm việc nhóm. Nhưng trong những việc như thế này thì chị cứ để cho Jeff và tôi.”

Căn phòng như đóng băng. Kathryn đã tin là ai đó sẽ phản bác lại Nick sau những lời phát biểu nặng nề đó của anh. Bà đã lầm. Thực

tế, Martin còn nhìn vào đồng hồ và nói, "Này, tôi xin lỗi, nhưng tôi có một cuộc họp khác. Hãy liên lạc với tôi nếu anh cần ý kiến của tôi." Và anh rời khỏi phòng họp.

Kathryn đã chuẩn bị tâm lý nhắc nhở bất kỳ nhân viên nào có những hành vi làm ảnh hưởng xấu đến tập thể, nhưng bà không ngờ khi điều đó diễn ra thì nó lại liên quan đến bà. Điều này làm cho vấn đề khó khăn hơn, nhưng dù sao thì đó cũng là điều cần thiết. Bà chỉ băn khoăn là mình nên nhắc nhở riêng hay trước tập thể.

"Nick, anh muốn chúng ta tiếp tục cuộc đối thoại ở đây, hay chỉ khi có riêng anh và tôi?"

Nick dừng lại để nghiền ngẫm câu hỏi của Kathryn một cách cẩn thận, hoàn toàn ý thức được chuyện gì sẽ xảy ra sau đó. "Tôi tin tôi hoàn toàn có thể mạnh dạn nói rằng 'Nếu chị có điều gì muốn nói thì cứ nói ở đây', nhưng tôi nghĩ chúng ta nên trao đổi riêng." Anh mỉm cười, nhưng chỉ trong thoáng chốc.

Kathryn đề nghị những người còn lại để bà và Nick nói chuyện riêng trong phòng họp. "Tôi sẽ gặp các anh chị chiều nay trong cuộc họp ban điều hành." Mọi người rất vui được rời khỏi phòng họp.

Ngay khi các nhân viên khác đã rời đi, Kathryn lên tiếng, nhưng với giọng rất tự tin và thoải mái, hoàn toàn kiểm soát được cảm xúc hơn mức Nick tưởng tượng.

"Được rồi, điều đầu tiên, đừng bao giờ phê bình gay gắt đối với đồng nghiệp của mình khi họ không có mặt. Tôi không quan tâm anh nghĩ gì về Mikey. Cô ấy là một thành viên trong nhóm, và anh phải giải quyết những vấn đề của anh trực tiếp với cô ấy, hoặc với tôi. Anh sẽ phải điều chỉnh việc này."

Lúc này, Nick, với chiều cao gần một mét chín, trông giống như cậu học sinh lớp 7 trong phòng hiệu trưởng. Nhưng chỉ trong chốc lát mà thôi. Ngay sau đó, anh tức giận đáp trả Kathryn. "Chị hãy nhìn đi, tôi không có cái gì để làm ở công ty này hết. Lẽ ra chúng ta phải phát triển nhanh hơn tốc độ của chúng ta bây giờ, và phải tham gia vào nhiều thương vụ mua bán sát nhập hơn nữa. Tôi không thể chỉ ngồi đây và nhìn quanh…"

Kathryn ngắt lời. "Vậy ra điều này là vì anh hay sao?"

Nick có vẻ không hiểu câu hỏi của bà. "Là sao?"

“Thương vụ sát nhập này. Đó là vì anh muốn có việc gì đó để làm?”

Nick cố gắng rút lại những lời đã nói. “Không, tôi nghĩ đây là một ý tưởng hay. Nó mang tính chiến lược đối với chúng ta.”

Kathryn chỉ ngồi đó và lắng nghe. Còn Nick lại giống một tội phạm đang bị thẩm vấn, anh ta bắt đầu nói như trút hết ruột gan. “Nhưng đúng, tôi hoàn toàn không được phát huy hết năng lực ở đây. Tôi đã phải chuyển gia đình hơn nửa vòng đất nước này để đến đây, với hy vọng một ngày nào đó mình có thể điều hành nơi này, và bây giờ tôi cảm thấy chán chường, bất lực và phải chứng kiến các đồng nghiệp của mình đưa công ty đi xuống.” Nick nhìn xuống, lắc đầu với vẻ mặc cảm tội lỗi pha lẫn mất niềm tin.

Kathryn điềm tĩnh phân tích những lời vừa rồi của Nick. “Anh có nghĩ mình cũng góp phần khiến công ty này đi xuống không?”

Anh ngẩng đầu lên. “Không. Ý tôi là, nhiệm vụ của tôi là phát triển cơ sở hạ tầng, sát nhập và thu mua. Tôi không thể thực hiện trách nhiệm của mình vì hội đồng quản trị nói rằng…”

“Tôi đang nói về bức tranh tổng thể, Nick. Anh có đang làm cho tập thể này tốt lên không, hay anh đang góp phần làm nó tệ hơn?”

“Chị nghĩ thế nào?”

“Tôi không nghĩ là anh đang làm cho nó tốt hơn.” Bà ngừng lại một chút. “Rõ ràng anh có thể làm được rất nhiều thứ cho công ty này, cho dù anh có đang lãnh đạo nơi này hay không.”

Nick cố gắng giải thích. “Tôi không có ý nói rằng tôi muốn vị trí của chị. Tôi chỉ đang trút tâm sự và…”

Kathryn cắt ngang. “Đừng lo về điều này. Anh cứ thoải mái chia sẻ bất cứ lúc nào. Nhưng tôi phải nói với anh rằng tôi chưa thấy anh lên tiếng và hỗ trợ các thành viên khác. Anh chỉ đang công kích họ mà thôi.”

Nick chưa chấp nhận điều Kathryn vừa nói. Anh tranh cãi, “Vậy thì chị nghĩ tôi phải làm gì?”.

“Tại sao anh không thử nói chuyện với các thành viên trong nhóm để họ hiểu quan điểm của anh hơn. Nói cho họ biết những điều anh vừa mới nói với tôi, về cảm giác không được phát huy hết khả năng và việc phải mang cả gia đình…”

“Điều đó không liên quan gì đến việc chúng ta có mua lại công ty Chuối Xanh hay không.”

Trong một giây thoáng qua, cả hai đều phì cười vì cái tên kỳ cục này.

Nick tiếp tục, “Ý tôi là, nếu họ không hiểu tại sao chúng ta cần làm những việc này, thì có lẽ…”. Nick ngập ngừng.

Kathryn tiếp lời. “Có lẽ sao? Có lẽ anh sẽ nghỉ việc à?”

Giờ thì Nick nổi nóng. “Đó là điều chị muốn ư? Nếu đó là điều chị muốn, thế thì có lẽ tôi nên nghỉ việc thật.”

Kathryn vẫn chỉ ngồi đó, để cho Nick hiểu rõ tình huống. Sau đó, bà nói, “Vấn đề không phải là tôi muốn gì. Mà vấn đề là anh muốn gì. Anh phải quyết định điều gì quan trọng hơn: giúp tập thể thành công hay sự thăng tiến của bản thân”.

Bản thân Kathryn cũng nghĩ mình hơi gay gắt, nhưng bà biết mình đang làm gì.

“Tôi không thấy tại sao những vấn đề này lại liên quan với nhau”, Nick đáp.

“Chúng không liên quan. Đơn giản là cái nào quan trọng hơn cái nào mà thôi.”

Nick nhìn lên tường, lắc đầu, lưỡng lự không biết mình nên nổi điên với Kathryn hay cảm ơn bà đã buộc anh phải chọn lựa. “Gì cũng được.” Anh đứng dậy và bước ra khỏi phòng họp.

Cuộc họp "chuông báo cháy"

Hai giờ chiều, mọi người đều đã yên vị xung quanh bàn họp trong phòng hội nghị lớn để đợi cuộc họp điều hành bắt đầu – tất cả, trừ Nick và JR. Kathryn xem đồng hồ và quyết định bắt đầu luôn. "Được rồi, hôm nay chúng ta sẽ xem nhanh qua một lượt những việc mọi người đang làm, sau đó chúng ta sẽ tập trung phần lớn thời gian để thảo luận về những việc cần làm để chốt được mười tám thương vụ."

Jeff đang định hỏi Kathryn xem Nick và JR đâu thì Nick bước vào phòng.

"Xin lỗi, tôi đến trễ." Có hai chiếc ghế trống – một bên cạnh Kathryn và một ở đầu bàn phía đối diện. Anh đã chọn chiếc ghế ở xa vị CEO của mình.

Sau những gì xảy ra sáng nay, Kathryn không có ý định quở trách Nick vì việc đến trễ. Mọi người trong phòng có thể hiểu sự kiềm chế của bà. Thay vào đó, bà đi thẳng vào nội dung cuộc họp. "Trước khi chúng ta bắt đầu, tôi cần…"

Ngay lúc đó, Nick đã cắt lời. "Tôi có chuyện cần nói."

Mọi người biết Nick có thể hơi thô lỗ. Nhưng cách anh ngắt lời Kathryn thật quá đáng – nhất là khi anh vừa đến trễ cuộc họp điều hành đầu tiên do bà làm chủ tọa. Nhưng thật kỳ lạ, Kathryn chẳng hề tỏ ra bối rối chút nào.

Nick bắt đầu, "Nghe này, tôi cần phải nói ra suy nghĩ của mình".

Không ai động đậy. Trong thâm tâm, họ đang sôi sục với đủ loại tiên đoán về chuyện sẽ xảy ra.

"Đầu tiên, về cuộc họp sáng nay, hành xử của tôi là không chấp nhận được. Đáng lẽ tôi phải mời Mikey tham gia cuộc họp, và lời

nhận xét của tôi về cô ấy là không công bằng."

Mikey sững sờ, và sau đó là giận dữ, nhưng cô không nói gì.

Nick nhìn Mikey. "Đừng nghĩ xa quá, Mikey. Tôi sẽ nói chuyện với cô về chuyện này sau. Không phải là chuyện gì quá nghiêm trọng đâu, thật đấy."

Ngạc nhiên thay, Mikey thật sự được xoa dịu nhờ sự chân thành và tự tin của Nick.

Anh tiếp tục. "Điều thứ hai tôi muốn nói là, mặc dù rất tin tưởng rằng vụ Chuối Xanh là rất đáng cân nhắc, nhưng lý do tôi quyết tâm làm thương vụ này là để mình có một công việc thật sự để làm. Nhìn xem, tôi bắt đầu cảm thấy mình đã đưa ra một lựa chọn tệ hại cho sự nghiệp của mình khi quyết định tham gia công ty này, và tôi chỉ muốn có điều gì đó để tin tưởng mà thôi. Tôi không biết phải viết gì về những việc mình làm được trong mười tám tháng vừa qua vào hồ sơ làm việc của mình."

Jan nhìn Kathryn, người duy nhất trong phòng không biểu lộ sự kinh ngạc.

Nick nói tiếp. "Nhưng tôi nghĩ đã đến lúc tôi phải đối mặt với thực tại và đưa ra quyết định." Anh dừng lại trước khi tiếp tục. "Tôi cần phải thay đổi. Tôi cần tìm cách đóng góp cho tập thể này, và công ty chúng ta. Và tôi cần mọi người giúp tôi. Nếu không thì tôi rời đi. Nhưng tôi chưa sẵn sàng cho việc đó vào lúc này."

Kathryn muốn khẳng định là bà biết Nick sẽ vượt qua thử thách này, nhưng sau đó bà thú nhận với chồng mình là bà đã nghĩ Nick sẽ nghỉ việc. Tuy đã đoán sai kết quả, nhưng bà rất xúc động với việc Nick ở lại. Và bà không thể giải thích rõ ràng tại sao bà lại cảm thấy như vậy.

Cả phòng họp yên ắng, mọi người không biết phản ứng như thế nào với những lời chia sẻ không giống với những lời mà Nick hay cả nhóm thường nói ra. Kathryn muốn chúc mừng Nick vì đã mở lòng chia sẻ, nhưng bà quyết định để giây phút này lắng đọng trong tâm trí mọi người. Khi cả nhóm có vẻ đã hoàn toàn "thấm" được ý nghĩa của sự việc này và không muốn bổ sung gì nữa, Kathryn lên tiếng phá vỡ sự im lặng. "Tôi cần thông báo một chuyện."

Martin đã tin chắc rằng anh sắp được chứng kiến một màn ôm nhau thể hiện sự gắn kết trong nhóm, hoặc đại loại là một lời chia

sẻ xúc động nào đó từ Kathryn, cho đến khi Kathryn nói hết câu. "JR đã xin nghỉ việc vào tối hôm qua."

Nếu cả phòng lặng thinh khi Nick hoàn tất bài phát biểu của anh, thì lúc này mọi người đã chuyển sang trạng thái chết lặng. Nhưng điều đó chỉ kéo dài trong vài giây.

"Cái gì?" Martin là người phản ứng trước tiên. "Tại sao vậy?"

Kathryn giải thích, "Nguyên nhân không rõ ràng lắm, ít nhất là theo những gì anh ấy báo cho tôi. Nhưng có một việc rõ ràng là anh ấy quay về AddSoft đảm nhiệm lại vị trí phó giám đốc khu vực". Kathryn có chút ngần ngại trước khi nói tiếp điều mà bà đã định rút lại, nhưng rồi lại quyết định nói ra. "Anh ấy cũng nói với tôi là anh không muốn phí thêm thời gian tham gia các buổi họp ngoài văn phòng để tìm hiểu những vấn đề cá nhân của người khác."

Lại một khoảnh khắc nặng nề. Kathryn kiên nhẫn chờ đợi.

Mikey lên tiếng trước. "Được rồi, có ai khác ở đây nghĩ việc xây dựng đội nhóm đã đi quá xa không? Chúng ta đang làm tốt hơn, hay tệ hơn?"

Thậm chí Carlos cũng nhướng mày, như thể anh đang thích thú đối với nhận định của Mikey. Chiều hướng sự việc có vẻ khá rõ ràng vào lúc này, và nó đang dần rời xa khỏi hướng đi của Kathryn.

Sau ba giây dài nhất trong quá trình làm việc ngắn ngủi của Kathryn tại DecisionTech, Martin đóng góp ý kiến của mình. "À, tôi nghĩ ai ở đây cũng biết tôi rất ghét những hoạt động đội nhóm. Ý tôi là, nó giống như cái gì đó rất khó chịu."

Kathryn không cần thêm đòn công kích này.

Sau đó, Martin nói hết ý của mình. "Nhưng lý do này là thứ vô lý nhất tôi từng nghe. Tôi nghĩ đơn giản là JR sợ rằng anh ấy không biết làm sao để bán sản phẩm của chúng ta."

Jeff đồng ý. "Vài tháng trước, trong lúc ngồi uống bia ở sân bay, JR đã thừa nhận với tôi rằng anh ấy chưa bao giờ bán hàng ra một thị trường chưa có sẵn. Và anh thích bán hàng cho những nhãn hiệu đã có tên tuổi hơn. Anh ấy cũng nói rằng anh chưa bao giờ thất bại trong cuộc đời mình, và anh sẽ không để điều đó xảy ra ở đây."

Jan thêm vào, “Và anh ấy khó chịu khi bị hỏi về doanh số. Anh ấy cảm thấy như chúng ta bắt bẻ anh ấy”.

Mikey phụ họa. “Dù sao, hầu hết doanh số chúng ta đạt được là nhờ vào Martin và Jeff. Tôi nghĩ anh ấy thật sự không biết cách…”

Kathryn đang định cắt ngang thì Nick nói trước. “Mọi người nghe này, tôi biết tôi nên là người cuối cùng nói điều này bởi tôi là người chỉ trích JR nhiều nhất, nhưng chúng ta nên ngừng việc này lại thôi. Anh ấy đã rời đi, và chúng ta cần thảo luận xem chúng ta sẽ làm gì.”

Carlos đã xung phong. “Tôi có thể nhận phụ trách mảng bán hàng cho đến khi chúng ta tìm được người khác.”

Jan cảm thấy đủ thoải mái với Carlos để nói chuyện thẳng thắn với anh, ngay cả khi trước mặt cả nhóm. “Mặc dù chúng tôi rất cảm kích lời đề nghị của anh, tôi nghĩ còn có hai người trong phòng này có nhiều thời gian và kinh nghiệm trong việc bán hàng hơn.” Cô nhìn Jeff, người đang ngồi cạnh Nick. “Một trong hai người các anh.”

Jeff trả lời ngay lập tức. “Đừng hiểu nhầm tôi. Tôi sẽ làm bất cứ chuyện gì mọi người cần tôi làm. Nhưng tôi chưa bao giờ tổ chức hoạt động bán hàng hay chạy chỉ tiêu. Tôi bán hàng cho các nhà đầu tư và cả khách hàng, miễn là có người cùng làm với tôi và biết rõ việc họ đang làm.”

Mikey đưa ra ý kiến của mình. “Nick, anh đã điều hành các hoạt động trên thị trường ở công ty cũ. Và trước đây anh từng dẫn dắt một đội bán hàng.”

Nick gật đầu.

Martin thêm vào, “Nhưng tôi nhớ khi chúng ta phỏng vấn Nick”. Martin thường nói về người nào đó giống như họ không hiện diện lúc đó. Anh không có ý khiếm nhã, chỉ là hơi xa cách một chút. “Khi đó anh ấy đã nói anh ấy muốn thoát khỏi cái nhãn của một người chuyên lo chuyện bên ngoài. Anh ấy muốn đảm nhiệm vai trò lãnh đạo trong công ty hơn.”

Nick lại gật đầu, có phần ngạc nhiên về việc Martin đã nhớ những chi tiết liên quan đến anh. “Đúng vậy. Tôi đã cảm thấy mình giống như cứ quanh quẩn với việc bán hàng và bám sát thị trường.”

Lúc này, không ai nói gì cả. Rồi Nick tiếp tục. “Nhưng tôi phải nói

rằng tôi thật sự giỏi bán hàng và tôi thích công việc này."

Kathryn kiềm chế ý muốn nói đến những ưu điểm của Nick. Jeff thì không. "Anh đã có mối quan hệ tốt với lực lượng bán hàng rồi còn gì. Và anh phải thừa nhận rằng anh đã rất bực mình việc chúng ta không thể chốt được nhiều đơn hàng hơn."

Carlos đùa. "Thôi nào Nick. Nếu anh không làm, họ sẽ chấp nhận lời đề nghị của tôi đó."

Kathryn nhún vai nhìn Nick với ý, *Carlos nói đúng đó.*

"Trong tình huống này, tôi không thể khước từ được rồi."

Mọi người cười phá lên, rồi đột nhiên chuông báo cháy vang lên.

Jan vỗ trán. "Ồ, tôi quên mất. Hôm nay chúng ta có buổi diễn tập phòng cháy chữa cháy. Đội phòng cháy chữa cháy của Vịnh Half Moon thông báo mỗi năm phải diễn tập hai lần."

Mọi người từ từ dọn đồ của mình.

Martin trêu thêm một chút. "Cảm ơn trời. Tôi có thể cảm thấy suýt chút nữa là chúng ta có màn ôm nhau cảm động rồi."

Rò rỉ

Vài ngày sau đó, Kathryn gặp sự cố với laptop của mình, vì vậy bà gọi phòng IT để xem có ai sửa được không. Phòng IT chỉ có bốn người, đứng đầu là Brendan, một trong những nhân viên trực tiếp dưới quyền Jan. Do quy mô của công ty cũng nhỏ, nên Brendan cũng thường tự xử lý các yêu cầu nhận được. Đặc biệt khi đó là yêu cầu của một nhân viên cấp cao, mà nhất là CEO.

Brendan nhanh chóng có mặt và xác định được sự cố. Khi anh báo cho Kathryn là anh cần đem máy về để sửa, bà đồng ý nhưng giải thích rằng bà sẽ cần nó lại trước cuối tuần này.

"Ồ, đúng rồi. Sắp tới chị có thêm một buổi họp bên ngoài nữa mà."

Kathryn không ngạc nhiên khi Brendan biết về cuộc họp. Trên thực tế, bà cảm thấy vui khi nhân viên trong công ty biết đội nhóm của bà làm gì ở ngoài văn phòng. Nhưng bà bắt đầu lo ngại khi Brendan nói tiếp.

"Tôi ước gì mình có thể tận mắt chứng kiến các buổi họp này."

Kathryn không thể không chất vấn lời bình luận này. "Ồ, thế sao? Tại sao vậy?"

Brendan, người rất giỏi về kỹ thuật nhưng yếu về kỹ năng giao tiếp, đã không ngần ngại trả lời. "À, có thể nói rằng mọi người trong công ty này sẵn sàng bỏ nhiều tiền để được chứng kiến cảnh Mikey trả giá cho thái độ của cô ấy."

Mặc dù Kathryn không thể phủ nhận là bà có chút vui khi những người khác trong công ty này nhìn ra được vấn đề hành xử của Mikey, nhưng phản ứng chủ yếu của bà trước câu nói của Brendan là sự thất vọng. Bà tự hỏi có bao nhiêu người khác trong công ty này biết các chi tiết về những gì diễn ra trong các cuộc họp ngoài công ty.

“À, tôi không chắc đó là mục đích chính của những việc chúng tôi đang làm đâu.”

Kathryn biết đó không phải lỗi của Brendan nên bà đã thay đổi chủ đề. “Dù sao đi nữa, cảm ơn anh đã xử lý laptop cho tôi.”

Brendan rời khỏi văn phòng, và Kathryn trầm ngâm suy nghĩ cách xử lý tình huống này với Jan và những người còn lại trong đội của mình.

Cuộc họp ngoài công ty thứ hai

Vào tuần kế tiếp, chỉ hai ngày sau sự kiện mà mọi người gọi là "Cuộc họp chuông báo cháy", cuộc họp ngoài công ty tiếp theo diễn ra ở thung lũng Napa.

Kathryn mở đầu bằng phần phát biểu quen thuộc của mình. "Chúng ta có nhiều tiền hơn, công nghệ tốt hơn, những nhà điều hành tài ba và kinh nghiệm hơn, nhưng chúng ta vẫn đứng sau các đối thủ cạnh tranh của mình. Hãy nhớ lý do chúng ta có mặt nơi đây là để bắt đầu làm việc hiệu quả hơn như một đội."

Sau đó, Kathryn đưa ra một vấn đề nhạy cảm, nhưng bằng giọng điệu thoải mái nhất có thể. "Tôi muốn hỏi nhanh một việc. Các anh chị có kể với phòng ban của mình về phiên họp đầu tiên ở Napa không?"

Mặc dù đã cố gắng nhưng Kathryn không thể hoàn toàn tránh được việc tạo ra một bầu không khí thẩm vấn. "Tôi không có ý quy tội cho bất kỳ ai. Tôi chỉ nghĩ chúng ta cần nói rõ cách hành xử của chúng ta với tư cách là một tập thể."

Jeff lên tiếng đầu tiên. "Tôi không nói với nhân viên của mình điều gì cả. Không gì hết."

Cả phòng cười rộ lên vì Jeff đâu có còn nhân viên nào trực tiếp dưới quyền nữa.

Kế tiếp là Mikey. "Tôi chỉ nói rằng chúng ta đã thực hiện nhiều bài tập sướt mướt lắm." Cô cố tỏ ra hài hước, nhưng mọi người có thể nhận ra sự chân thành trong những gì cô nói. Không ai cười cả.

Martin đột nhiên trở nên phòng thủ. "Nếu chị có vấn đề gì với những điều chúng ta đã làm, hãy nói ra. Bởi vì tôi thừa nhận là tôi đã có cuộc trò chuyện thẳng thắn với các kỹ sư trong đội mình. Họ muốn biết chúng ta có lãng phí thời gian hay không, và tôi nghĩ

họ có quyền được nghe lời giải thích. Và nếu điều này có vi phạm chuyện bảo mật, thì tôi xin lỗi."

Cả phòng có một chút choáng váng với lời thú nhận của Martin. Đây là lời thú nhận dài hơn và nhiều cảm xúc hơn những gì họ thường nghe từ Martin.

Kathryn suýt bật cười. "Ôi này! Tôi không có ý tức giận với ai ở đây cả. Và tôi không nói rằng chúng ta không nên nói chuyện với nhóm mình về cuộc họp lần trước. Thật ra, đáng lẽ lần trước tôi nên đề cập đến nhu cầu chia sẻ này của chúng ta."

Martin có vẻ nhẹ nhõm, và hơi ngượng nữa.

Sau đó, Jan nói vào. "Có lẽ tôi đã nói chuyện với nhân viên nhiều hơn bất cứ ai ở đây. Và tôi đoán rằng một trong số họ đã kể lại với bà."

Kathryn cảm thấy như Jan đọc được suy nghĩ của mình. "Được rồi, sự thật là một trong những nhân viên của chị đã làm cho tôi phải đặt ra câu hỏi này."

Mikey có vẻ như thích thú với việc Jan bị chiếu tướng.

Kathryn tiếp tục, "Nhưng điều này không nhắm vào cô hay bất kỳ người nào cả. Tôi chỉ đang muốn hiểu về vấn đề bảo mật và sự trung thành ở đây thôi."

"Chị nói lòng trung thành là sao?" Nick hỏi.

"Ý tôi là, các anh chị ưu tiên đội nhóm nào trước nhất?"

Không ngạc nhiên trước sự bối rối của mọi người, Kathryn giải thích. "Đây không phải là một bài giảng về bảo mật thông tin. Hay ít ra, nó không phải là ý chính tôi muốn nói ở đây. Điều mà tôi muốn nói còn vượt xa hơn thế."

Kathryn bắt đầu cảm thấy thất vọng vì sự bất lực của mình trong việc nói rõ vấn đề. Bà quyết định quay về với cách nói thẳng. "Điều tôi muốn hỏi là các anh chị có xem đội ngũ này cũng quan trọng như đội ngũ, phòng ban mà các anh chị quản lý hay không?"

Mọi người chợt hiểu ra vấn đề. Và họ có vẻ không thoải mái với chính câu trả lời thành thật trong đầu mình.

Jan hỏi, "Vậy là, chị đang thắc mắc chúng tôi có tiết lộ cho nhân

viên của mình những điều nên được giữ kín giữa chúng ta với nhau?".

Kathryn gật đầu.

Mikey trả lời đầu tiên. "Tôi thân với đội nhóm của mình hơn nhiều với đội ngũ đang ở đây. Tôi rất tiếc nhưng đó là sự thật."

Nick gật đầu. "Điều này cũng đúng đối với tôi, ngoại trừ nhóm bán hàng mà tôi vừa mới đảm nhiệm." Anh suy nghĩ rồi nói tiếp. "Nhưng tôi muốn nói rằng, trong vòng vài tuần tới, tôi cũng sẽ gắn bó với nhóm kia hơn tập thể này."

Mặc dù câu phát biểu của Nick vốn là lời nói đùa, và một số người cũng cười cho có, nhưng sự thật đáng buồn trong đó đã khiến bầu không khí chùng xuống.

Tiếp theo, Jan phát biểu. "Tôi nghĩ tất cả chúng ta ở đây có lẽ đều sẽ nói chúng ta xem phòng ban của mình quan trọng hơn tập thể này." Cô ngập ngừng trước khi nói hết ý của mình. "Nhưng có lẽ không ai cảm thấy như vậy nhiều hơn tôi đâu."

Lời nhận định trên thu hút sự chú ý của mọi người trong phòng họp.

"Cô có muốn giải thích gì không?" Kathryn hỏi một cách nhẹ nhàng.

"À, như mọi người biết, tôi khá gắn bó với mọi người trong đội của mình. Trong số tám nhân viên trực tiếp dưới quyền tôi, có năm người đã làm việc với tôi ở các công ty trước, và tôi giống như người dìu dắt họ vậy."

Carlos chọc, "Cô ấy là chỉ huy nhóm hướng đạo sinh đó".

Mọi người bật cười.

Jan cười và gật đầu. "À, tôi cũng đồng ý. Không phải bởi vì tôi quá cảm tính hay gì cả. Đơn giản là họ biết tôi sẽ làm mọi điều vì họ."

Kathryn gật gù như thể đang nghiền ngẫm.

Martin bênh vực Jan. "Đó không phải là việc xấu mà. Các kỹ sư của tôi biết tôi bảo vệ họ trước những mối phân tâm và trở ngại, và kết quả là họ làm việc sống chết cho tôi."

Jan thêm vào, "Và họ sẽ không nghỉ việc khi khó khăn. Nhân viên

của tôi rất trung thành".

Kathryn chỉ lắng nghe, nhưng Nick cảm nhận được là bà sẽ phản ứng lại. "Theo chị thì đây là vấn đề à? Tôi nghĩ chị muốn chúng ta là những người quản lý tốt chứ."

"Dĩ nhiên tôi muốn vậy." Kathryn trấn an mọi người. "Tôi rất vui mừng khi biết các anh chị quan tâm nhân viên của mình như vậy. Và điều này cũng nhất quán với những gì tôi biết được qua các cuộc nói chuyện ban đầu."

Cả phòng chờ đợi, như thể để nói, *Vậy vấn đề ở đây là gì?*

Kathryn tiếp tục, "Nhưng một khi công ty có một tập hợp các nhà quản lý giỏi nhưng lại không làm việc cùng nhau như một đội ngũ, việc đó sẽ gây ra tình thế tiến thoái lưỡng nan cho họ và cho cả công ty nữa. Các anh chị thấy đấy, điều này dẫn đến việc mọi người mơ hồ về việc đội ngũ ưu tiên một của mình là những ai".

Jeff muốn làm rõ. "Đội ngũ ưu tiên một?"

"Đúng, đội ngũ ưu tiên một. Và tất cả những điều này liên quan đến điểm chết cuối cùng – đặt kết quả của toàn đội lên trên những vấn đề cá nhân. Đội ngũ ưu tiên một của các anh chị phải là đội nhóm này." Bà nhìn quanh phòng để nhấn mạnh là bà đang nói đến các thành viên ban điều hành.

"Cho dù chúng ta cảm thấy gắn bó với các thành viên trong phòng ban riêng của mình nhiều đến mức nào, cũng như điều đó tuyệt vời ra sao đối với các nhân viên đó, thì đơn giản là chúng ta không thể trả giá cho điều đó bằng sự trung thành và cam kết của chúng ta dành cho đội ngũ đang hiện diện ở đây hôm nay."

Cả nhóm nghiền ngẫm những lời của Kathryn, và cả những khó khăn tiềm ẩn bên trong.

Jan nói trước tiên. "Đây quả thật là việc khó, chị Kathryn ạ. Ý tôi là, thật dễ để tôi ngồi đây, đồng ý với chị và đưa ra lời cam kết nửa vời rằng đây sẽ là đội ngũ ưu tiên một của tôi, nhưng tôi chỉ không biết làm sao gạt bỏ những nỗ lực mà mình đã bỏ ra để xây dựng đội ngũ nhân viên của mình."

Carlos cố gắng đưa ra một niềm vui trung dung. "Tôi không nghĩ cô cần phải gạt bỏ điều gì cả." Anh nhìn Kathryn để tìm sự đồng thuận.

Bà liếc mắt, như thể đang cố lựa lời. “À, cô không cần phải phá bỏ những nỗ lực đó. Nhưng cô phải sẵn lòng đặt nó ở vị trí thứ yếu. Và đối với nhiều người trong số các anh chị, việc này cũng giống như từ bỏ.”

Có chút nản lòng, các thành viên cân nhắc lời đề nghị khó khăn này.

Jeff cố gắng làm dịu bầu không khí. “Thử nghĩ xem điều này tồi tệ như thế nào đối với tôi. Các anh chị chính là đội ngũ ưu tiên một của tôi. Chứ tôi đâu thể tìm đến và than vãn với bất kỳ ai khác đâu.” Mọi người, kể cả Mikey, đều bật cười. Mặc dù Jeff chỉ đùa thôi nhưng họ có thể cảm nhận một tia sự thật trong đó và cảm thấy thương cảm cho anh.

Kathryn cảm thấy cần phải trở lại với trọng tâm vấn đề. “Tôi không biết phải nói theo cách nào khác, nhưng xây dựng một đội nhóm là một việc rất khó.”

Không ai nói lời nào. Kathryn có thể nhìn thấy sự nghi hoặc trên khuôn mặt của mỗi người. Nhưng bà không hề bị nhụt chí, bởi vì rõ ràng là họ không hoài nghi việc xây dựng đội nhóm là quan trọng hay không, mà họ hoài nghi việc mình có thật sự làm được điều đó hay không. Kathryn luôn thích kiểu hoài nghi như vậy.

Đào sâu

Kathryn thúc đẩy cuộc thảo luận. “Chúng ta sẽ không giải quyết được vấn đề này ngay đây. Đó là cả một quá trình, và chúng ta không cần phải sa lầy vào việc dành quá nhiều thời gian ngẫm nghĩ các vấn đề cá nhân. Hãy theo sát kế hoạch xây dựng đội nhóm, và sau đó mọi người sẽ thấy việc đặt tập thể này lên ưu tiên một không đáng sợ đến thế đâu.”

Cả nhóm đều đã sẵn sàng quẳng những chuyện sầu lo lúc nãy sang một bên, và Kathryn đưa ra một câu hỏi đơn giản để tiếp tục chương trình. “Chúng ta có những tiến triển gì rồi?”

Jeff trả lời đầu tiên. “Tôi nghĩ chúng ta không thể phủ nhận những gì đã xảy ra kể từ cuộc họp trước. Ý tôi là, nếu trước đây chị cho tôi biết JR sẽ nghỉ việc và chúng ta có sẵn người như Nick để thay thế anh ấy chẳng hạn, thì tôi sẽ buộc tội chị đã bày ra mọi thứ ngay từ đầu.”

Nick đồng ý. “À, tôi chưa bao giờ nghĩ mình sẽ làm công việc này, và đương nhiên tôi chưa bao giờ nghĩ mình lại vui khi làm việc này như vậy. Nhưng tôi nghĩ có thể chúng ta đang khá ổn đấy. Nhưng dù sao thì chúng ta vẫn còn chặng đường dài để đạt được những chỉ tiêu đề ra.”

Kathryn hướng cuộc thảo luận về với trọng tâm. “Nhưng tinh thần làm việc nhóm của chúng ta ra sao rồi?”

Jan trả lời, “Tôi nghĩ chúng ta đang làm tốt. Chúng ta có vẻ đang đi đúng hướng và chắc chắn là đang có những xung đột hiệu quả rồi đây”.

Cả nhóm bật cười.

“Tôi không biết. Tôi bắt đầu hoài nghi một số chuyện.” Thường thì Kathryn sẽ không dễ ngạc nhiên vì một lời nhận xét như vậy ở

thời điểm này. Trừ khi đó là lời nhận xét của Carlos.

“Tại sao vậy?” Bà hỏi.

Carlos cau mày. “Tôi không biết. Tôi nghĩ tôi vẫn có cảm giác chúng ta thường không nói đến các vấn đề lớn. Có lẽ chỉ vì tôi đang mất kiên nhẫn.”

“Những vấn đề lớn mà anh đang nghĩ đến là gì?” Jan thắc mắc.

“À, tôi không có ý định làm rối tung mọi chuyện ở đây…”

Kathryn cắt ngang. “Tôi muốn anh khuấy động nó lên.”

Carlos mỉm cười. “À, tôi phân vân liệu chúng ta có đặt nguồn lực đúng chỗ để làm việc hiệu quả hay chưa.”

Martin cảm giác dường như mình là mục tiêu mà Carlos đang nói đến. Và Martin đã đúng. “Nguồn lực theo ý anh là sao?”

Carlos ngập ngừng, “À, tôi không biết. Tôi nghĩ chúng ta có bộ phận kỹ thuật khá đông đảo. Số kỹ sư chiếm gần một phần ba lực lượng công ty. Và, à, chúng ta có thể tăng thêm nhân lực cho bộ phận bán hàng, tiếp thị và tư vấn”.

Martin thường không công kích những phát ngôn như thế này một cách cảm tính. Anh muốn áp dụng phương pháp mà anh gọi là Sarcratic – một phiên bản mang tính châm biếm của phương pháp vấn đáp khích biện Socratic. Anh đang định chất vấn nhận định của Carlos một cách khéo léo thì Mikey nhảy vào. “Tôi đồng ý với Carlos. Thẳng thắn mà nói, tôi không biết một nửa các kỹ sư của chúng ta đang làm gì. Và tôi rất mong muốn có thể sử dụng kinh phí của công ty cho tiếp thị và quảng cáo nhiều hơn.”

Martin thở dài, như thể muốn nói, *Lại nữa rồi*. Mọi người trong phòng đều cảm nhận được sự bực bội của anh.

Kathryn định hướng cho bước tiếp theo của cuộc họp. “Được rồi, hãy cùng giải quyết chuyện này nào. Và đừng làm như thể chúng ta đang phạm lỗi hay sai lầm gì. Chúng ta phải sử dụng tiền của mình một cách hợp lý. Chúng ta cần làm chuyện này cho những cổ đông và toàn thể nhân viên của mình. Đây không phải là cuộc chiến về tín ngưỡng hay gì hết. Nó là chiến lược.”

Vừa mới làm dịu bầu không khí căng thẳng một chút thì Kathryn lại bắt đầu “nhóm lửa”. Bà nói với Martin. “Tôi đoán anh đang cảm

thấy mệt mỏi việc người khác thắc mắc về sự đầu tư của chúng ta vào bộ phận kỹ thuật."

Martin giữ điềm tĩnh, nhưng vô cùng nghiêm túc. "Chị nói đúng rồi đó. Điều mà mọi người dường như không chịu hiểu đó là không phải chúng ta đang đầu tư cho bộ phận kỹ thuật, mà là đầu tư vào công nghệ. Chúng ta là một công ty sản xuất. Tôi đâu có tiêu tiền cho việc đưa các kỹ sư đi chơi golf đâu."

"Thôi nào, Martin." Nick nói lớn. "Các kỹ sư không chơi golf". Sau khi bông đùa để làm dịu không khí, vị lãnh đạo mới của bộ phận bán hàng quay lại cuộc tranh luận. "Không phải chúng tôi muốn ám chỉ anh không có trách nhiệm. Mà là có lẽ anh đang có chút thiên vị."

Martin không thật sự được xoa dịu. "Thiên vị? Nghe này, tôi từng gọi biết bao nhiêu cuộc gọi để bán hàng như các anh chị ở đây. Và tôi nói chuyện với các nhà phân tích…"

Lúc bấy giờ, Jan xen vào. "Khoan đã, Martin. Mọi người không nghi ngờ gì về sự tận tâm của anh dành cho công ty. Chỉ đơn giản là anh hiểu biết nhiều về kỹ thuật hơn những thứ khác, và có lẽ điều đó làm cho anh muốn đầu tư vào sản phẩm." Jan cuối cùng cũng đi vào cốt lõi của vấn đề. "Tại sao anh lại quá gay gắt khi ai đó nhận xét về bộ phận kỹ thuật?"

Dường như Jan đã tạt gáo nước lạnh vào mặt Martin, dính sang những người khác trong phòng nữa.

Mikey đổ thêm tí nước lạnh nữa, nhưng theo một cách nhẹ nhàng hơn bình thường. "Cô ấy nói đúng. Anh hành xử như thể chúng tôi đang nghi ngờ trí thông minh của anh vậy."

Dù đã bình tĩnh hơn, Martin vẫn khăng khăng. "Đó không phải là điều mọi người đang làm sao? Mọi người nói rằng tôi ước lượng quá lố về nguồn lực cần thiết để xây dựng và duy trì sản phẩm của chúng ta."

Jan giải thích một cách khéo léo hơn Mikey. "Không. Ý ở đây bao quát hơn, Martin. Chúng ta đang tìm hiểu xem sản phẩm của chúng ta cần tốt đến mức nào để có thể thắng thế trên thị trường. Chúng ta đang xem xét xem chúng ta cần bỏ ra bao nhiêu công sức nữa cho công nghệ tương lai, bởi vì cái giá của việc đó có thể là khiến cho thị trường không đón nhận công nghệ hiện tại của chúng ta."

Kathryn tạm bước ra khỏi vai trò điều phối của mình và bổ sung vào nhận định của Jan. "Và anh không thể một mình nghĩ ra đáp án cho tất cả những điều này. Tôi không nghĩ bất kỳ ai ở đây có đủ sự uyên bác và kiến thức sâu rộng để biết được câu trả lời chính xác mà không không cần nghe ý kiến cũng như học hỏi từ những quan điểm của người khác."

Trớ trêu thay, lời giải thích càng hợp tình hợp lý chừng nào, Martin lại càng bị tổn thương chừng đó. Có vẻ anh sẽ dễ dàng phản bác lời lẽ vô căn cứ của Mikey, nhưng lại bị mắc kẹt giữa những lý giải công bằng và lập luận logic của Jan cùng Kathryn.

"Nghe này, sau toàn bộ thời gian chúng ta đã bỏ ra để xây dựng sản phẩm này, tôi sẽ không chấp nhận việc đọc điếu văn của công ty chúng ta mà trong đó lại đổ lỗi rằng nguyên nhân chúng ta tiêu tùng là do công nghệ tồi." Trước khi mọi người có thể chỉ ra cho Martin thấy đây là minh chứng rõ ràng cho điểm chết thứ năm, anh đã nhanh chóng nhận ra điều đó. "Và đúng, tôi biết chuyện này nghe giống như tôi quan tâm đến việc né tránh những tai tiếng cho cá nhân hơn là việc giúp công ty thành công, nhưng…" Anh không biết làm sao giải thích cho cách cư xử của mình.

Jan giúp gỡ rối cho Martin. "Anh nghĩ tại sao tôi quá kỹ lưỡng về vấn đề tài chính?" Đó là một câu hỏi tu từ, do đó cô đã trả lời cho mọi người. "Tôi không muốn một ngày nào đó đọc một bài trên tờ tạp chí tài chính *Wall Street* rằng chúng ta đã không có khả năng quản lý tiền và buộc phải đóng cửa công ty. Và Carlos không muốn chúng ta bị nhấn chìm trong những vấn đề liên quan đến khách hàng, còn Mikey không muốn chúng ta thất bại vì không thể xây dựng thương hiệu của công ty."

Ngay cả khi "lỗi lầm" được san sẻ đều cho mọi người như vậy, Mikey vẫn có vẻ không thể chấp nhận phần của mình. Cô nhìn Jan như muốn nói rằng, *Tôi không hề lo lắng về điều đó.*

Jan quyết định phớt lờ Mikey và tiếp tục phát biểu, "Nghe có vẻ như tất cả chúng ta đang tranh nhau phao cứu hộ trên chuyến tàu Titanic vậy".

"Tôi nghĩ không đến mức như vậy đâu." Nick phản đối.

Kathryn bổ sung cho ẩn dụ của Jan. "À, vậy thì tất cả chúng ta sẽ cố gắng đứng càng gần các phao cứu hộ càng tốt, phòng khi rủi ro xảy ra."

Nick gật đầu như muốn nói, *Được rồi, tôi chấp nhận*. Kathryn dẫn

dắt cuộc đối đáp trở về chủ đề chính và đặt câu hỏi trực tiếp cho Martin. “Vậy chúng ta đang nói đến đâu rồi?”

Martin hít một hơi thật sâu, lắc đầu như thể anh không đồng ý với những điều mọi người vừa nói, và sau đó anh lại làm mọi người ngạc nhiên. “Được rồi, hãy làm rõ điều này.”

Anh đi đến phía tấm bảng trắng và vẽ ra sơ đồ phòng ban của mình, giải thích việc mà các nhân viên của anh đang làm và những việc đó gắn kết với nhau như thế nào. Những đồng nghiệp của anh thật sự kinh ngạc, cả vì lượng kiến thức ít ỏi mà họ có về công việc ở bộ phận kỹ thuật và vì cách phối hợp chặt chẽ ở đó.

Sau khi Martin giải thích xong, Kathryn đã dành hai tiếng để cả nhóm thảo luận về hiệu quả tương đối của việc tăng hay giảm nguồn lực mà công ty phân bổ cho bộ phận kỹ thuật, và làm thế nào để tận dụng nguồn lực này cho các bộ phận khác. Trong suốt thời gian đó, mọi người đã tranh luận sôi nổi, thay đổi suy nghĩ của mình, nhìn nhận lại ý kiến ban đầu của bản thân, và cuối cùng đi đến quyết định rằng khó mà có câu trả lời chính xác.

Có lẽ điều quan trọng nhất là, mọi người trong nhóm, kể cả Kathryn, đều có lúc cầm lấy bút và đi lên bảng giải thích một quan điểm nào đó. Nếu có ai đó ngáp thì đó là do họ quá mệt, chứ không phải vì cảm thấy chán.

Cuối cùng, Jeff là người đưa ra giải pháp. Anh đề nghị cắt nguyên một dòng sản phẩm mới và hoãn việc tung ra một dòng sản phẩm khác cho đến ít nhất là sáu tháng sau. Sau đó, Nick đề nghị bố trí lại những kỹ sư trong các dự án bị hủy và bị hoãn này, rồi đào tạo họ để hỗ trợ phần việc thuyết minh về sản phẩm cho bộ phận bán hàng.

Trong vòng vài phút, cả nhóm đã đồng ý, rồi vạch ra một lịch trình khá gắt để thực hiện thay đổi này. Mọi người nhìn chăm chú vào giải pháp phức tạp nhưng khả thi trên tấm bảng trắng trước mặt họ, cảm thấy vừa sửng sốt vừa tuyệt vời.

Sau đó, Kathryn đề nghị mọi người đi ăn trưa và nói thêm rằng, “Khi quay lại, chúng ta sẽ nói về việc giải quyết những vấn đề không thoải mái giữa các cá nhân với nhau, và vấn đề ràng buộc trách nhiệm của các thành viên trong nhóm.”

“Tôi vô cùng mong chờ.” Câu nói đùa của Martin không có ác ý, và cũng không ai hiểu là nó có ác ý.

Trách nhiệm

Sau buổi ăn trưa, Kathryn quyết tâm duy trì khí thế của phiên họp sáng, và bà quyết định tập trung vào những vấn đề thực tế hơn là các bài tập.

Vì thế, bà yêu cầu Nick hướng dẫn cả nhóm xem xét tiến trình thực hiện mục tiêu mười tám thương vụ. Anh đi lên bảng và viết bốn yếu tố chính mà cả đội đã nhất trí tập trung trong buổi họp lần trước: thuyết minh về sản phẩm, phân tích các đối thủ cạnh tranh, đào tạo kỹ năng bán hàng và ấn hành các bản giới thiệu sản phẩm. Nick đi thẳng vào các yếu tố đó.

“Được rồi, Martin, dự án giới thiệu sản phẩm của anh đến đâu rồi?”

“Chúng ta đang đi trước tiến độ. Hóa ra, nó dễ hơn chúng tôi nghĩ, vì vậy chúng tôi sẽ hoàn thành dự án này sớm hơn một hoặc hai tuần. Carlos đã hỗ trợ chúng tôi rất nhiều.”

Nick đã không muốn mất thời gian. “Tuyệt. Còn bảng phân tích các đối thủ cạnh tranh thì sao? Carlos?”

Carlos nhìn vào một chồng giấy tờ trước mặt. “Tôi có mang theo bản tóm tắt mới cập nhật đây, nhưng hiện giờ tôi không tìm thấy nó.” Anh quyết định không lục chồng hồ sơ để tìm nữa. “Dù sao thì chúng tôi cũng chưa thật sự bắt đầu phân tích. Tôi chưa thể tổ chức một cuộc họp với nhân viên của mình.”

“Tại sao chưa?” Nick kiên nhẫn hơn Kathryn nghĩ.

“À, thẳng thắn mà nói, bởi vì nhiều người trong nhóm anh không có thời gian để họp. Còn tôi thì bận giúp Martin làm dự án giới thiệu sản phẩm.”

Không ai nói tiếng nào.

Nick quyết định hỏi tiếp. “Được rồi, những người nào trong nhóm tôi không có thời gian để họp?”

Carlos không muốn vạch trần ai hết. “Tôi không có ý than phiền về họ. Chỉ có điều…”

Nick cắt ngang lời anh. “Không sao đâu, Carlos. Anh chỉ cần cho tôi biết những ai cần xông xáo hơn.”

“À, tôi nghĩ chủ yếu là Jack. Và Ken. Và tôi không chắc là…”

Giờ thì đến phiên Kathryn cắt ngang. “Có ai nhìn thấy vấn đề ở đây không?”

Nick trả lời đầu tiên. “Ồ, tôi cần nói chuyện với nhân viên của mình về những ưu tiên của chúng ta và đảm bảo họ sẵn sàng hỗ trợ những việc này.”

Kathryn xác nhận điều đó là đúng, nhưng bà đang tìm kiếm một ý khác. “Nhưng còn Carlos? Anh không nghĩ lẽ ra Carlos cần tìm anh để xử lý vấn đề này trước hôm nay sao? Không có ai chất vấn Carlos khi anh ấy nói anh ấy còn chưa bắt đầu làm bảng phân tích đối thủ cạnh tranh.”

Lại một sự im lặng ngột ngạt.

Carlos đủ vững vàng để không phản ứng quá gay gắt với câu hỏi của sếp mình. Lúc này, anh dường như đang nhận định vấn đề một cách khách quan.

Martin lên tiếng. “Thật khó để trách những người luôn hăng hái làm việc.”

Kathryn gật đầu và khẳng định. “Anh nói đúng. Nhưng đó không phải là lý do hợp lý. Trên thực tế, Carlos là phó chủ tịch của công ty, và anh ấy cần phải ưu tiên nhiều hơn cho những việc chúng ta đã thống nhất, và anh ấy cần chất vấn những nhân viên không thực hiện yêu cầu của anh ấy.”

Cảm thấy Carlos bắt đầu khó chịu vì bị lấy ra làm tâm điểm, Kathryn nói trực tiếp với anh. “Tôi đang lấy anh làm ví dụ, Carlos, bởi vì anh là người biết tiếp nhận phê bình. Nhưng vấn đề này có thể xảy ra với bất kỳ ai. Có một số người khó làm tròn trách nhiệm vì quá nhiệt tình hỗ trợ người khác. Một số người khác thì không làm tròn trách nhiệm vì họ quá bảo thủ. Số khác thì có thể vì quá khó chịu. Tôi nghĩ việc khiến người khác phải biết gánh vác trách

nhiệm là hoàn toàn không dễ dàng, thậm chí với con cái của mình."

Một số người gật đầu tán thành. Kathryn tiếp tục, "Tôi muốn tất cả các anh chị phải chất vấn nhau về những gì các anh chị đang làm, cách thức sử dụng thời gian như thế nào, có kịp tiến độ hay không."

Mikey hỏi lại, "Nhưng điều này nghe có vẻ như vấn đề thiếu tin tưởng lẫn nhau".

Kathryn lắc đầu. "Không, tin tưởng không phải là mặc định mọi người cũng đang tiến triển giống mình, hay cho rằng họ không cần được hối thúc. Sự tin tưởng là biết rằng khi một thành viên trong nhóm hối thúc, họ làm điều đó vì họ quan tâm đến tập thể."

Nick làm rõ. "Nhưng chúng ta phải hối thúc hay nhắc nhở người khác bằng cách nào đó mà không khiến họ khó chịu."

Câu nói của Nick nghe như một câu hỏi, do đó Kathryn liền trả lời. "Hoàn toàn chính xác. Chúng ta sẽ nhắc nhở với sự tôn trọng và với niềm tin người kia đang làm tốt phần việc của họ. Nhưng dù sao vẫn cần phải thúc đẩy. Và đừng bao giờ do dự về chuyện đó."

Cả đội có vẻ đã hiểu rõ điểm này, và Kathryn để mọi người lắng xuống một chút. Sau đó bà yêu cầu Nick tiếp tục.

Anh vui vẻ làm theo. "Được rồi, chúng ta đang ở điểm thứ ba, chương trình đào tạo bán hàng. Tôi phụ trách phần này, và chúng ta đang theo đúng tiến độ. Tôi đã lên chương trình đào tạo hai ngày cho đội ngũ bán hàng của chúng ta, và tôi nghĩ tất cả chúng ta ở đây cũng nên tham gia."

Mikey ngờ vực, "Tại sao?".

"Bởi vì mỗi chúng ta phải xem mình là một người bán hàng. Đặc biệt nếu việc chốt được mười tám thương vụ này thật sự là ưu tiên hàng đầu của chúng ta."

Kathryn khẳng định, "Đó đúng là ưu tiên hàng đầu".

Nick tiếp tục. "Vậy thì, chúng ta sẽ cùng tham gia, và chúng ta cần biết phải làm như thế nào để giúp đội ngũ bán hàng của mình." Nick thông báo lịch đào tạo cho mọi người, và họ ghi chú lên lịch trình của mình.

Mikey vẫn còn khó chịu.

“Có vấn đề gì sao, Mikey?” Nick hỏi.

“Không, không. Anh cứ nói tiếp đi.”

Nick không chấp nhận câu trả lời đó. Cộng với một chút bực mình trong chuyện vừa rồi, anh hỏi tới. “Không, nếu cô có lý do chính đáng để không tham gia buổi huấn luyện bán hàng, tôi rất sẵn lòng lắng nghe.” Anh dừng lại để xem Mikey có phản ứng gì không nhưng thấy cô không có động thái gì, thế nên anh tiếp tục. “Thật lòng mà nói, tôi không thấy điều gì có thể quan trọng hơn chuyện này.”

Cuối cùng, Mikey cũng lên tiếng với giọng điệu mỉa mai. “Được rồi, và tôi muốn mọi người tham gia buổi họp về marketing sản phẩm vào tuần tới.”

Nick lại cố kiềm chế. “Thật vậy sao? Nếu cô nghĩ tất cả chúng ta cần tham gia, và nó hợp lý, thì chúng ta sẽ thực hiện thôi.”

Mikey thậm chí không mảy may cân nhắc gì đến lời đề nghị của Nick. “Quên chuyện đó đi. Tôi sẽ có mặt trong buổi huấn luyện bán hàng. Tôi không cần bất cứ người nào tham gia buổi họp marketing, trừ Martin.”

Ngay lúc này, Kathryn có thể chắc chắn một điều là Mikey sẽ phải ra đi. Không may, năm phút tiếp theo khiến tình hình trở nên khó khăn hơn bà hình dung.

Thành tích cá nhân

Nick chuyển sang mục thứ tư. "Được rồi, chúng ta làm ấn phẩm giới thiệu sản phẩm đến đâu rồi?" Anh đang hỏi Mikey.

"Đâu vào đấy hết rồi." Mikey cố tránh tỏ ra tự mãn, nhưng có vẻ không có tác dụng cho lắm.

Nick hơi ngạc nhiên. "Vậy à?"

Cảm nhận được những đồng nghiệp khác cũng không hoàn toàn tin mình, Mikey cho tay vào túi đựng laptop lấy ra một xấp tờ rơi bóng loáng và bắt đầu phát cho cả phòng. "Theo kế hoạch thì chúng ta sẽ in nó vào tuần sau."

Căn phòng yên lặng vì mọi người đang chú tâm vào thiết kế và nội dung tờ rơi. Kathryn có thể nhận ra là đa số đều hài lòng về chất lượng của tài liệu.

Nhưng Nick lại tỏ ra không thoải mái. "Cô có định trao đổi với tôi về chuyện này không? Bởi vì một số nhân viên bán hàng đang khảo sát ý kiến khách hàng để làm những ấn phẩm quảng cáo này, và họ sẽ phật ý một chút nếu họ thấy những đóng góp của họ không..."

Mikey cắt ngang. "Nhân viên tôi thông hiểu việc này hơn bất cứ người nào khác trong công ty này. Nhưng nếu anh muốn người nào bên phòng ban của anh đưa ra ý kiến của họ thì cũng được thôi." Rõ ràng là cô không nghĩ việc đó là cần thiết.

Nick bị giằng xé giữa việc anh thật sự ấn tượng với ấn phẩm mình đang xem và việc anh cảm thấy bị xúc phạm vì cách ấn phẩm này xuất hiện. "Được rồi, tôi sẽ gửi cho cô danh sách ba hay bốn người có thể đưa ý kiến trước khi chúng ta xúc tiến việc này."

Cách hành xử của Mikey đối với Nick đã phá tan sự hào hứng của

mọi người về những tiến triển mà cô đạt được.

Jeff cố gắng xoa dịu tình huống khó xử này. “À, dù sao thì cô và nhân viên của cô đã làm tốt việc này.”

Mikey tỏ ra thích thú với lời khen ngợi này. “À, tôi đã tốn nhiều công sức để hoàn thành nó. Và đây là việc mà tôi làm tốt nhất.”

Mọi người trong phòng dường như đang than thầm vì sự thiếu khiêm tốn của cô đồng nghiệp.

Trong một phút nóng vội hiếm thấy, Kathryn quyết định không đợi nữa. Sau khi thông báo rằng mọi người sẽ có nhiều thời gian nghỉ giải lao đến tận bữa tối vào lúc sáu giờ, bà để cho mọi người ra khỏi phòng họp. Trừ Mikey.

Cuộc trò chuyện

Ngay khi mọi người ra khỏi phòng và đóng cửa lại, Kathryn cảm thấy hơi hối hận về quyết định này của mình. Hơn lúc nào hết, lúc này bà muốn được một mình tản bộ. Bà cũng biết bây giờ không còn đường thoái lui nữa. Bà tự hỏi mình sẽ xử trí chuyện này thế nào đây.

Mikey chẳng biết chuyện gì sắp xảy ra cả. Kathryn thì không biết sự thờ ơ đó của Mikey sẽ giúp tình huống này trở nên dễ dàng hơn hay khó xử lý hơn. Nhưng bà sẽ sớm biết thôi.

"Đây sẽ là một cuộc đối thoại căng thẳng, Mikey."

Cô phó chủ tịch marketing thoáng lộ vẻ là cô đã hiểu rõ chuyện gì, nhưng rồi cô lập tức che giấu biểu hiện đó. "Vậy ư?"

Kathryn hít một hơi thật sâu và đi thẳng vào vấn đề. "Tôi không nghĩ cô là một thành viên phù hợp với đội ngũ này. Và tôi không nghĩ cô thật sự muốn ở lại công ty này. Cô có biết tại sao tôi lại nói như vậy không?"

Mikey thật sự cảm thấy sốc, và điều này khiến Kathryn bất ngờ. *Cô ấy hẳn phải lường được việc này rồi chứ*, Karthryn thầm than.

Mikey nói với vẻ không thể tin được. "Tôi ư? Chị chắc là đang đùa rồi. Trong tất cả những thành viên ở đây, chị nghĩ rằng tôi…" Cô không nói hết câu mà nhìn chằm chằm vào Kathryn. "Tôi sao?"

Lạ thay, giờ đây Kathryn bỗng cảm thấy thoải mái hơn vì vấn đề đã được nói ra. Bà đã xử lý nhiều ca gai góc của các nhân viên cấp cao khác trong sự nghiệp của mình, đủ để vững vàng trước sự kinh ngạc của họ. Nhưng Mikey khôn khéo hơn những nhân viên cấp cao khác.

Mikey chất vấn, "Chị nói dựa trên cơ sở nào?".

Kathryn giải thích một cách từ tốn. “Mikey, cô có vẻ không tôn trọng đồng nghiệp của mình. Cô không sẵn lòng cởi mở với họ. Trong suốt các cuộc họp, cô thường làm mọi người bối rối và nhụt chí. Kể cả tôi.” Mặc dù biết những điều mình nói là đúng, Kathryn chợt nhận ra lời nhận định vừa rồi nghe có vẻ hơi qua loa đối với một người không quen thuộc với tình huống này.

“Chị nghĩ tôi không tôn trọng đồng nghiệp của mình à? Vấn đề là họ không tôn trọng tôi.” Vừa dứt lời, Mikey đã nhận ra tính nghiêm trọng trong lời cáo buộc vô tình của mình. Có chút mệt mỏi, cô cố gắng giải thích. “Họ không đánh giá cao chuyên môn của tôi, kinh nghiệm của tôi. Và rõ ràng là họ không hiểu cách tiếp thị sản phẩm phần mềm.”

Kathryn im lặng lắng nghe, và sau mỗi lời Mikey nói, bà lại càng tin tưởng vào quyết định của mình.

Cảm nhận được điều này, Mikey công kích, điềm tĩnh hơn nhưng chắc chắn cũng cay độc hơn. “Kathryn, chị nghĩ hội đồng quản trị sẽ phản ứng như thế nào đối với việc tôi rời công ty? Trong vòng chưa tới một tháng, chị khiến công ty mất cả người đứng đầu phòng bán hàng và tiếp thị. Nếu tôi là chị, tôi thật sự sẽ có chút lo lắng về cái ghế của mình đấy.”

“Tôi cảm kích sự quan tâm của cô, Mikey.” Câu trả lời của Kathryn pha lẫn chút châm biếm. “Nhưng công việc của tôi không phải là tránh né sự đối đầu với hội đồng quản trị. Nhiệm vụ của tôi là xây dựng một đội ngũ điều hành có thể vận hành công ty này hiệu quả.” Bà chuyển sang giọng nhẹ nhàng và tình cảm hơn. “Và đơn giản là tôi không nghĩ cô thích là một phần của đội ngũ đó.”

Mikey hít một hơi thật sâu. “Chị có thật sự nghĩ là việc đưa tôi ra khỏi đội ngũ này sẽ giúp ích cho công ty?”

Kathryn gật đầu. “Đúng, tôi nghĩ vậy. Và tôi thành thật tin rằng điều đó cũng sẽ tốt hơn cho cô.”

“Tại sao chị nghĩ như vậy?”

Kathryn quyết định phải trung thực và tử tế, hết mức có thể. “À, cô sẽ tìm được công ty trân trọng những kỹ năng và phong cách làm việc của cô hơn.” Kathryn đã không muốn nói câu kế tiếp, nhưng bà nhận ra nó sẽ có ích cho Mikey. “Nhưng tôi nghĩ điều đó sẽ không dễ dàng nếu như cô không tự nhìn lại bản thân.”

“Điều đó có nghĩa là gì?”

“Nó có nghĩa là cô dường như hơi cay nghiệt, Mikey. Và có thể đó chỉ là vấn đề của DecisionTech...”

Mikey cắt ngang trước khi Kathryn nói tiếp. “Chắc chắn vấn đề là ở DecisionTech, bởi vì tôi chưa bao giờ gặp phải những vấn đề này trước đây.”

Kathryn biết chắc điều đó không đúng, nhưng bà quyết định không xát muối vào vết thương của Mikey. “Và như thế chắc chắn là cô sẽ cảm thấy vui vẻ hơn khi làm việc ở nơi khác.”

Mikey nhìn chằm chằm vào cái bàn trước mặt. Kathryn cảm thấy Mikey sắp hiểu ra vấn đề, thậm chí là sẽ chấp nhận. Nhưng bà đã sai.

Sự kháng cự cuối cùng

Mikey xin phép rời đi một chút để suy nghĩ thêm. Vài phút sau, khi cô trở lại, cô lại càng xúc động và quyết tâm hơn bao giờ hết.

“Được rồi, trước tiên, tôi sẽ không nghỉ việc. Chị sẽ phải đuổi tôi. Và chồng tôi là luật sư, vì vậy tôi không nghĩ chị sẽ dễ dàng tìm ra bằng chứng chống lại tôi đâu.”

Kathryn không hề nao núng. Nhưng với sự chân thành và cảm thông, bà trả lời, “Tôi không đuổi việc cô. Và cô cũng không cần phải rời khỏi công ty”.

Mikey có vẻ bối rối.

Kathryn giải thích. “Nhưng cô phải thay đổi cách hành xử của mình. Và điều đó phải được thực hiện nhanh.” Kathryn dừng lại để Mikey suy nghĩ về những gì bà nói. “Và thẳng thắn mà nói, tôi không chắc là cô muốn làm điều đó.”

Vẻ mặt của Mikey lộ rõ là cô không hề muốn làm điều này. Nhưng dù sao cô cũng biện hộ cho bản thân. “Tôi không nghĩ cách hành xử của tôi là vấn đề.”

Kathryn trả lời. “Đương nhiên chuyện đó không phải là vấn đề duy nhất, nhưng đó là một vấn đề rất nghiêm trọng. Cô không tham gia vào các hoạt động ngoài phòng ban của mình. Cô không tiếp nhận ý kiến và phê bình từ đồng nghiệp, cũng không xin lỗi khi hành xử quá đáng.”

“Tôi hành xử quá đáng khi nào?” Mikey chất vấn.

Kathryn không biết Mikey đang cố ra vẻ hay cô thật sự không nhận thức được phép ứng xử cơ bản. Dù lý do nào đi nữa thì bà sẽ phải nói thật với Mikey, nhưng bằng một cách thật từ tốn. “Tôi

không biết phải bắt đầu từ đâu. Cô liên tục trợn mắt tỏ vẻ ngán ngẩm. Cô đưa ra những nhận xét rất thô lỗ và thiếu sự tôn trọng, giống như lúc cô nói về Martin. Cô không quan tâm tham gia khóa đào tạo bán hàng, cho dù đó đang là ưu tiên hàng đầu của công ty. Tôi cho rằng tất cả những hành vi này đều không đúng mực."

Mikey ngỡ ngàng ngồi trong im lặng. Khi đối mặt với những bằng chứng sắc bén như thế, cô chợt nhận ra tình trạng nghiêm trọng của mình. Tuy nhiên, cô vẫn còn vài "băng đạn" phải dùng trước khi chấp nhận bại trận. "Nghe đây, tôi đã chán ngấy việc nghe những người khác phàn nàn về mình. Và tôi chắc chắn mình sẽ không thay đổi để thích ứng với tập thể những người không biết cách làm việc nhóm này. Nhưng tôi sẽ không để yên việc này và ra đi dễ dàng vậy đâu. Đây là vấn đề nguyên tắc."

Kathryn vẫn giữ được tự tin của mình. "Nguyên tắc gì?"

Mikey không thể đưa ra một câu trả lời chính xác. Cô chỉ lạnh lùng nhìn Kathryn và lắc đầu.

Khoảng gần một phút trôi qua. Kathryn kiềm chế ý muốn phá vỡ sự im lặng, bà muốn Mikey tự nhìn lại và nhận ra sự sáo rỗng trong lập luận của cô. Cuối cùng, Mikey nói, "Tôi muốn ba tháng lương bồi thường nghỉ việc, giữ quyền mua bán cổ phiếu, và giấy tờ chứng minh tôi tự quyết định nghỉ việc".

Kathryn cảm thấy nhẹ nhõm và sẵn sàng đáp ứng mọi yêu cầu của Mikey. Nhưng bà có đủ kinh nghiệm để biết không nên nói điều đó vào lúc này. "Tôi không thể đảm bảo nhưng tôi sẽ xem mình có thể đáp ứng tất cả những yêu cầu đó không."

Vài giây im lặng ngột ngạt nữa trôi qua. "Vậy, chị muốn tôi rời đi bây giờ luôn? Ý tôi là, tôi không cần ở lại ăn tối nữa phải không?"

Kathryn gật đầu. "Cô có thể đến văn phòng lấy đồ của mình vào tuần sau và gặp bộ phận nhân sự để làm thủ tục nghỉ việc, cứ xem như tôi có thể đáp ứng những yêu cầu của cô."

"Chị có biết đội nhóm này sắp tiêu rồi không?" Mikey muốn đáp trả Kathryn bằng cách này hay cách khác. "Ý tôi là, chị không còn người phụ trách về bán hàng và marketing. Và tôi sẽ không ngạc nhiên nếu chị sẽ mất thêm vài nhân viên trong phòng ban của tôi nữa."

Nhưng Kathryn đã trải qua tình huống như thế này nhiều lần trước đây, và bà đã tiếp xúc với các nhân viên của Mikey đủ để

hiểu rằng họ cũng nhìn ra những điểm yếu của sếp mình giống như những người khác trong công ty đã nhìn ra. Mặc dù vậy, bà nghĩ tốt nhất là nên tỏ ra quan tâm một chút. “À, nếu chuyện đó xảy ra thì tôi cũng có thể hiểu được, nhưng tôi hy vọng sự việc sẽ không như vậy.”

Mikey lại lắc đầu, như thể cô sắp nói thêm một tràng đả kích khác. Và rồi, cô đeo túi laptop lên và bỏ đi.

Thông báo

Kathryn dành khoảng thời gian còn lại của giờ nghỉ để đi bộ quanh các khu vườn nho. Khi cuộc họp bắt đầu lại, bà cảm thấy tràn đầy năng lượng mới mẻ - nhưng hoàn toàn không có chuẩn bị gì cho những điều sắp xảy ra.

Trước khi Kathryn lên tiếng, Nick thắc mắc, “Mikey đâu rồi?”.

Kathryn không muốn tỏ ra quá nhẹ nhõm khi thông báo điều này. “Mikey sẽ không quay lại. Cô ấy đã nghỉ việc.”

Vẻ mặt của mọi người không như những gì Kathryn nghĩ. Họ tỏ ra quá ngạc nhiên.

“Chuyện xảy ra như thế nào?” Jan muốn biết.

“À, những điều tôi sắp nói ra đây là tuyệt đối bí mật, vì tính pháp lý trong những vấn đề liên quan đến nhân viên đã nghỉ việc.” Mọi người gật đầu.

Kathryn đi thẳng vào sự việc. “Tôi không thấy Mikey sẵn lòng điều chỉnh hành vi của bản thân. Và điều đó ảnh hưởng đến đội nhóm. Vì vậy tôi đã yêu cầu cô ấy rời đi.”

Không ai lên tiếng. Họ chỉ nhìn nhau và nhìn vào những tờ giới thiệu sản phẩm vẫn còn nằm trên bàn.

Cuối cùng, Carlos nói. “Ồ, tôi không biết phải nói gì. Cô ấy đã tiếp nhận chuyện này như thế nào? Chúng ta sẽ làm gì với mảng marketing?”

Nick tiếp tục với một loạt các câu hỏi. “Chúng ta sẽ nói gì với các nhân viên? Và với báo đài?”

Mặc dù ngạc nhiên trước phản ứng của các thành viên trong phòng, Kathryn đã nhanh chóng đưa ra câu trả lời. “Tôi không

muốn nói nhiều về phản ứng của Mikey. Cô ấy có chút ngạc nhiên, có chút giận dữ. Tất nhiên trong tình huống đó thì cả hai phản ứng này đều không có gì bất thường."

Cả nhóm đợi Kathryn đề cập đến những vấn đề khác.

Bà nói tiếp. "Và về mảng marketing, chúng ta sẽ bắt đầu tìm một phó chủ tịch mới. Nhưng hiện tại chúng ta cũng có một số người giỏi về mảng này trong công ty để đứng ra gánh vác cho đến lúc tuyển được người mới. Tôi không lo lắng về điều này."

Mọi người có vẻ đã hiểu và đồng ý với lời giải thích của Kathryn.

"Và chúng ta sẽ nói đơn giản với nhân viên và báo chí rằng Mikey có dự định riêng của cô ấy. Chúng ta không có nhiều sự lựa chọn khi đề cập những thông tin nhạy cảm. Nhưng tôi không nghĩ chúng ta phải e ngại những phản ứng ban đầu của bất cứ người nào. Nếu chúng ta cùng nhau hành động và có tiến triển tốt thì nhân viên cũng như các nhà phân tích sẽ thấy ổn thôi. Và tôi nghĩ rằng hầu hết mọi người, đặc biệt là nhân viên, sẽ không quá ngạc nhiên."

Mặc dù Kathryn rất tự tin là những lập luận bà đưa ra hoàn toàn xác đáng, nhưng không khí trong phòng vẫn chùng xuống. Kathryn biết bà sẽ phải thúc mọi người quay lại tập trung vào nội dung chính của chương trình. Bà đã không hình dung hết những việc mà bà phải làm để sự việc của Mikey có thể lắng xuống.

Tâm sự

Trong suốt phần thời gian còn lại của buổi tối hôm đó và kéo dài đến chiều hôm sau, cả nhóm tập trung thảo luận các vấn đề liên quan đến tình hình kinh doanh, đặc biệt chú tâm vào mảng bán hàng. Mặc dù mọi người đã có những tiến triển rõ ràng, nhưng Kathryn không thể phủ nhận sự ra đi của Mikey vẫn tiếp tục làm bầu không khí chùng xuống. Bà quyết định đối diện với nguy hiểm.

Khi buổi ăn trưa đã xong, Kathryn nói chuyện với cả nhóm. "Tôi muốn dành vài phút để giải quyết một vấn đề quan trọng và khó khăn mà ai cũng đang tránh nhắc đến. Tôi muốn biết mọi người cảm thấy như thế nào về việc Mikey nghỉ. Bởi vì chúng ta cần xử lý vấn đề này với tư cách là một đội nhóm trước khi tôi đứng trước toàn thể công ty và giải thích điều này vào tuần tới." Mặc dù điều này luôn khiến Kathryn kinh ngạc, nhưng từ những kinh nghiệm trước đây của mình, bà biết là sự rời đi của ngay cả những nhân viên khó chịu nhất cũng sẽ tạo ra sự cảm thương và hoài nghi nơi các nhân viên.

Các thành viên trong nhóm nhìn nhau để xem ai sẽ là người nói trước. Lần này là Nick. "Tôi nghĩ tôi chỉ lo lắng về việc mất thêm một thành viên nữa trong ban điều hành."

Kathryn gật đầu để ghi nhận sự lo lắng của anh, nhưng thật sự bà muốn nói rằng, *Nhưng cô ấy chưa bao giờ là một thành viên của đội nhóm này!*

Jan thêm vào, "Tôi biết cô ấy là một người khó chịu, nhưng chất lượng công việc của cô khá tốt. Và hiện tại thì mảng marketing là rất quan trọng. Có lẽ chúng ta nên nhân nhượng cô ấy một chút".

Kathryn gật đầu để thể hiện bà đang lắng nghe. "Còn ai khác nữa không?"

Martin ngập ngừng đưa tay lên, cho thấy anh ấy không thật sự muốn nói ra điều này. “Tôi chỉ đang thắc mắc người tiếp theo sẽ là ai?”

Kathryn dừng lại một chút trước khi trả lời. “Tôi muốn kể cho các anh chị câu chuyện ngắn về bản thân tôi. Một chuyện mà tôi không quá tự hào khi nhắc đến.”

Điều này đã thu hút sự chú ý của mọi người.

Kathryn hơi nhíu mày, như thể bà không thật sự muốn kể câu chuyện này. “Khi đang học học kỳ cuối ở trường đại học, tôi nhận một công việc thời vụ ở công ty bán lẻ nổi tiếng ở San Francisco. Ở đó, tôi quản lý một bộ phận nhỏ bao gồm các chuyên viên phân tích tài chính. Đó là chức vụ quản lý thật sự đầu tiên của tôi, và tôi hy vọng mình có thể kiếm công việc chính thức toàn thời gian ở đó sau khi tốt nghiệp.”

Mặc dù còn những hạn chế về kỹ năng thuyết trình trước đám đông, Kathryn thật sự có tài kể chuyện. “Tôi được tiếp quản một nhóm khá giỏi. Họ làm việc rất chăm chỉ, nhưng trong đó có một người đặc biệt hoàn thành nhiều báo cáo hơn với chất lượng tốt hơn tất cả những người còn lại. Tên anh ấy là Fred. Fred nhận hết mọi công việc mà tôi phân công và trở thành người mà tôi tin tưởng nhất.”

“Nghe có vẻ là điều mà tôi muốn có được đấy.” Nick nhận xét.

Kathryn nhướng mày. “Được rồi. Câu chuyện không chỉ có vậy. Không có ai khác trong phòng ban của tôi có thể chịu đựng được Fred. Và nói thật thì Fred cũng khiến tôi rất phiền lòng. Anh không bao giờ hỗ trợ người khác trong công việc, và anh muốn cho mọi người biết anh làm tốt công việc của mình như thế nào – mà đó là điều không thể phủ nhận được, ngay cả đối với những người ghét Fred. Dù vậy, các nhân viên đã đến gặp tôi nhiều lần để phàn nàn về Fred. Tôi đã lắng nghe và thậm chí còn miễn cưỡng nói chuyện với Fred về việc anh nên điều chỉnh cách hành xử của mình. Nhưng thường thì tôi đều làm lơ, vì tôi thấy họ ganh ghét với tài năng của Fred. Quan trọng hơn, tôi không muốn làm ảnh hưởng đến nhân viên xuất sắc của mình.”

Cả nhóm có vẻ đồng cảm với Kathryn.

Kathryn tiếp tục. “Cuối cùng, kết quả làm việc của bộ phận này bắt đầu tụt dốc, và vì vậy tôi lại giao nhiều việc hơn cho Fred, người có thể phàn nàn một chút nhưng luôn thu xếp để hoàn

thành hết công việc được giao. Trong tâm trí tôi, Fred là người gánh vác cả đội. Không lâu sau, tinh thần trong nhóm tụt nhanh chưa từng có, và kết quả công việc tiếp tục đi xuống. Một số đồng nghiệp lại đến phàn nàn với tôi về Fred, và sự việc dần trở nên rõ ràng rằng Fred thật sự góp phần gây ra các vấn đề của đội nhóm nhiều hơn tôi tưởng. Sau một đêm trằn trọc, tôi đã đưa ra quyết định lớn đầu tiên của mình."

Jeff đoán, "Chị đuổi việc anh ta".

Kathryn cười trong sự xấu hổ. "Không. Tôi thăng chức cho anh ấy."

Mọi người há hốc mồm.

Kathryn gật đầu. "Đúng vậy. Fred là người đầu tiên tôi đề bạt với vai trò quản lý. Hai tuần sau đó, ba trong số bảy nhân viên phân tích tài chính của tôi nghỉ việc, và cả nhóm rơi vào tình trạng hỗn loạn. Chúng tôi chậm tiến độ rất nhiều, và sếp gọi tôi vào hỏi chuyện gì đang xảy ra. Tôi giải thích trường hợp của Fred và tại sao tôi mất các nhân viên phân tích tài chính. Ngày hôm sau, ông ấy đã đưa ra một quyết định quan trọng."

Jeff lại đoán, "Ông ấy sa thải Fred".

Kathryn cười, tỏ thái độ đau lòng nhưng theo một cách tích cực. "Gần đúng. Ông ấy sa thải *tôi*."

Mọi người rất ngạc nhiên. Jan lên tiếng, "Nhưng các công ty thường không sa thải nhân viên hợp đồng".

Kathryn bỗng dưng có chút châm biếm. "À, có thể nói là công việc của tôi kết thúc đột ngột, và họ không thèm giữ tôi lại."

Nick và Martin mỉm cười, cố gắng không cười thành tiếng. Kathryn nói ra suy nghĩ của mọi người. "Tôi đã bị sa thải đúng nghĩa luôn."

Mọi người trong phòng bật cười.

"Chuyện gì xảy ra với Fred?" Jeff hỏi.

"Tôi nghe nói Fred đã nghỉ việc vài tuần sau đó, và họ đã tuyển một người khác để quản lý bộ phận này. Kết quả công việc được cải thiện đáng kể trong vòng một tháng kể từ ngày Fred nghỉ, mặc dù khi đó họ thiếu mất ba nhân viên phân tích so với trước đây."

“Ý chị là, chỉ riêng cách hành xử của Fred đã làm giảm hiệu quả làm việc của nhóm đến 50%?”

“Không. Không phải do cách hành xử của Fred.”

Mọi người cảm thấy bối rối.

“Nguyên nhân là sự nhân nhượng của tôi đối với cách hành xử của Fred. Họ đã đuổi đúng người.”

Không ai nói một lời nào. Dường như họ có thể cảm nhận được khó khăn của sếp mình, và họ bắt đầu liên hệ câu chuyện của Kathryn với những gì xảy ra hôm qua.

Một lát sau, Kathryn gút lại bài học của mình. “Tôi không muốn mất bất cứ người nào trong số các anh chị. Và đó là lý do tại sao tôi phải làm những việc tôi phải làm.”

Vào lúc này, mọi người trong phòng dường như đã hiểu bà.

Củng cố

Trở lại công ty, Kathryn tổ chức cuộc họp toàn thể nhân viên để nói về sự ra đi của Mikey và thảo luận những vấn đề khác của công ty. Mặc dù Kathryn vẫn giữ tác phong khéo léo và hòa nhã thường thấy của mình, những tin tức này đã khiến các nhân viên lo lắng hơn những gì đội ngũ điều hành nghĩ. Và mặc dù họ cũng hiểu rằng các nhân viên chỉ đơn giản là phản ứng như vậy trước thông báo của Kathryn chứ không phải vì mất Mikey, nhưng điều đó cũng đủ làm cho sự nhiệt huyết của nhóm đi xuống.

Vì vậy trong suốt cuộc họp ban điều hành kế tiếp, Kathryn để cả nhóm dành ra hơn một giờ đồng hồ thảo luận xem họ sẽ thay thế người đứng đầu bộ phận marketing như thế nào. Sau cuộc tranh luận nảy lửa về việc có nên đề bạt một trong những nhân viên của Mikey hay không, Kathryn lên tiếng để dứt điểm vấn đề.

“Được rồi. Chúng ta đã tranh luận tích cực, và tôi nghĩ tôi đã nghe hết ý của mọi người. Còn ai có ý kiến khác muốn thêm vào nữa không?”

Không ai lên tiếng, vì vậy Kathryn tiếp tục. “Tôi tin chúng ta cần tìm một người có thể phát triển bộ phận marketing và hỗ trợ xây dựng thương hiệu. Và mặc dù rất muốn đề bạt một người trong nội bộ, nhưng hiện tại tôi không thấy có bất kỳ ai trong phòng marketing đủ sẵn sàng để đảm nhận vai trò này. Và vì thế tôi nghĩ chúng ta nên bắt đầu tìm một phó chủ tịch marketing mới.”

Mọi người đều gật đầu tán thành, thậm chí kể cả những người đã phản đối việc tuyển dụng người ngoài.

“Nhưng tôi có thể đảm bảo rằng chúng ta sẽ tìm thấy được người phù hợp. Điều này có nghĩa là tất cả mọi người ngồi đây sẽ tham gia phỏng vấn các ứng viên và nỗ lực tìm kiếm người tin cậy, dám đối diện xung đột, cam kết thực hiện các quyết định của nhóm, giúp đồng đội có ý thức trách nhiệm và tập trung vào kết quả của

đội nhóm chứ không phải cái tôi của mình."

Kathryn chắc chắn một điều là các nhân viên đã bắt đầu tin vào phương pháp của bà. Sau khi yêu cầu Jeff sắp xếp việc tìm kiếm phó chủ tịch marketing mới, bà chuyển chủ đề qua mảng bán hàng.

Nick báo cáo rằng mảng bán hàng đã đạt được một số bước tiến quan trọng, tuy nhiên vẫn còn một vài khu vực khác trong nước đang còn chật vật. "Tôi nghĩ chúng ta cần thêm nhiều nhân viên bán hàng."

Jan biết Nick đang yêu cầu rót thêm tiền, và cô muốn chặn đứng suy nghĩ này lại ngay lập tức. "Tôi không muốn tăng chi phí, bởi vì điều đó chỉ có nghĩa là chỉ tiêu bán hàng của các anh chị lại tăng theo. Chúng ta không muốn rơi vào cái vòng xoáy không lối ra này."

Nick thở mạnh và lắc đầu bực bội như thể muốn nói, *Đấy cô lại thế rồi.* Trước khi mọi người kịp hiểu chuyện gì đang diễn ra, Nick và Jan đã tranh cãi, cố gắng thuyết phục đối phương và cả những người còn lại là cách của họ đúng.

Trong khoảnh khắc tĩnh lặng ngắn ngủi, Jan bực dọc tựa lưng ra sau ghế và tuyên bố, "Chả có gì ở đây thay đổi cả. Có lẽ sau tất cả thì vấn đề không phải là Mikey".

Điều này thức tỉnh cả nhóm.

Kathryn cười và nói, "Chờ đã. Tôi không thấy điều gì sai ở đây cả. Đây chính là một hình thức xung đột mà chúng ta đã nói trong suốt cả tháng qua. Nó thật hoàn hảo".

Jan cố gắng lý giải. "Chắc là tôi không nhìn nhận sự việc theo cách đó rồi. Tôi vẫn cảm thấy chúng tôi đang cãi nhau."

"Các anh chị *đang* tranh cãi. Nhưng là tranh cãi về các vấn đề quan trọng. Đó là công việc của các anh chị. Nếu không, các anh chị lại để cho nhân viên của mình giải quyết những vấn đề mà họ không thể giải quyết được. Họ muốn các anh chị cùng xử lý xong vấn đề này để họ có thể nhận được phương hướng làm việc rõ ràng từ chúng ta."

Jan có vẻ mệt mỏi. "Tôi hy vọng điều này là xứng đáng."

Kathryn lại cười. "Tin tôi đi. Điều này xứng đáng ở nhiều góc độ

hơn những gì các anh chị biết lúc này đấy."

Suốt hai tuần sau đó, Kathryn bắt đầu nhắc nhở đội nhóm của mình nhiều hơn bao giờ hết về những hành vi ứng xử của họ. Bà khiển trách Martin làm ảnh hưởng đến lòng tin qua những biểu hiện tự mãn trong các cuộc họp. Bà buộc Carlos phải đối chất với các nhân viên có thái độ thiếu phản ứng kịp thời đối với những vấn đề của khách hàng. Và bà đã dành hơn một buổi tối với Jan và Nick để giải quyết những tranh cãi về ngân sách.

Tuy nhiên, quan trọng hơn tất cả những gì Kathryn đã làm là những phản ứng mà bà nhận được. Mặc dù hiện tại nhóm của bà vẫn còn do dự, nhưng không ai nghi ngờ việc họ có nên làm theo những gì Kathryn yêu cầu hay không. Mọi người dường như có thể cảm nhận được một mục tiêu chung rõ ràng.

Câu hỏi duy nhất còn đọng lại trong tâm tưởng của Kathryn là liệu bà có thể duy trì điều này đủ lâu để mọi người nhìn thấy các lợi ích hay không.

Phần 4
DUY TRÌ

Thu hoạch

Dù cuộc họp cuối cùng tại thung lũng Napa của Kathryn có bầu không khí khác với các cuộc họp trước đó, nhưng phần phát biểu mở đầu cũng tương tự. “Chúng ta có đội ngũ nhân viên cấp cao nhiều kinh nghiệm hơn đối thủ. Chúng ta có nguồn vốn nhiều hơn đối thủ. Nhờ có Martin và đội nhóm của anh ấy, chúng ta có công nghệ cơ bản tốt hơn. Chúng ta có một ban giám đốc có mạng lưới mối quan hệ rộng hơn. Tuy vậy, chúng ta lại đi sau hai đối thủ, cả về doanh thu và tốc độ tăng trưởng số lượng khách hàng. Và tôi nghĩ chúng ta đều biết nguyên nhân tại sao.”

Nick giơ tay. “Kathryn, tôi muốn chị đừng phát biểu bài này nữa.”

Một tháng trước, mọi người trong phòng có thể sẽ rất sốc bởi câu phát biểu rất thẳng thừng như vậy. Nhưng giờ đây không ai tỏ ra lo lắng gì cả.

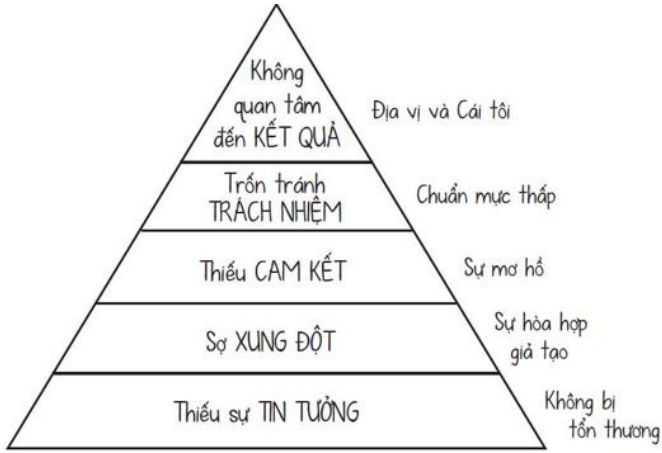
“Tại sao lại như vậy?” Kathryn thắc mắc.

Nick nhíu mày, cố gắng nghĩ ra từ đúng. “Tôi đoán là vài tuần trước thì phát biểu như vậy nghe hợp lý vì lúc đó chúng ta còn rất…” Nick không cần nói hết câu.

Kathryn giải thích khéo léo hết sức có thể. “Tôi sẽ không phát biểu như thế này nữa khi những lời đó không còn đúng nữa. Chúng ta vẫn còn đứng sau hai đối thủ. Và chúng ta vẫn chưa là đội nhóm tốt như mình muốn.”

Kathryn tiếp. “Nhưng điều đó không có nghĩa là chúng ta không đi đúng hướng. Thực tế là việc đầu tiên chúng ta làm hôm nay là ngồi lại và đánh giá hiện trạng đội nhóm của chúng ta.”

Kathryn đi đến bảng trắng và vẽ lại hình tam giác, điền vào năm điểm chết trong hoạt động đội nhóm.


Không quan tâm đến KẾT QUẢ
Địa vị và Cái tôi
Trốn tránh TRÁCH NHIỆM
Chuẩn mực thấp
Thiếu CAM KẾT
Sự mơ hồ
Sợ XUNG ĐỘT
Sự hòa hợp giả tạo
Thiếu sự TIN TƯỞNG
Không bị tổn thương

Sau đó bà hỏi, “Đội nhóm của chúng ta hiện nay ra sao?”.

Cả nhóm nghiền ngẫm câu hỏi trong lúc ôn lại mô hình này.

Cuối cùng Jeff phát biểu trước. “Chắc chắn là chúng ta tin tưởng nhau hơn so với cách đây một tháng.” Tất cả mọi người trong phòng đều gật gù. Jeff nói tiếp cho hết ý. “Dù tôi cho rằng vẫn còn sớm khi nói chúng ta sắp đạt được mục tiêu rồi.” Những cái đầu lại tiếp tục gật gù.

Jan bổ sung. “Và chúng ta có những xung đột hiệu quả hơn, dù tôi không thể nói là tôi quen với việc này.”

Kathryn trấn an Jan. “Tôi không nghĩ có bất kỳ ai có thể làm quen hoàn toàn với sự xung đột đâu. Nếu không gây ra chút cảm giác khó chịu thì đó không phải là xung đột. Quan trọng là chúng ta vẫn tiếp tục giải quyết nó.”

Jan chấp nhận lời giải thích.

Nick lên tiếng. “Khi nói đến cam kết thì chúng ta chắc chắn đã bắt đầu thảo luận và nêu ý kiến nhiều hơn về các mục tiêu. Đó không phải là vấn đề khó khăn gì nữa. Nhưng điều tiếp theo, tinh thần trách nhiệm, mới làm tôi lo lắng nhất.”

“Sao vậy?” Jeff hỏi.

“Bởi vì tôi không chắc là chúng ta sẽ sẵn sàng nói thẳng khi thành viên nào đó không hoàn thành trách nhiệm, hay ai đó hành động đi ngược lại với lợi ích đội nhóm.”

“Tôichắc chắn sẽ nói thẳng đấy.”

Ai cũng ngạc nhiên khi Martin là người phát biểu câu này. Anh giải thích, "Tôi không nghĩ mình có thể quay lại cách làm việc cũ. Và vì vậy, nếu phải chọn giữa một chút không thoải mái trong tương tác cá nhân với kiểu bè phái, thì tôi sẽ chọn sự không thoải mái".

Nick mỉm cười với người đồng nghiệp hơi kỳ quặc của mình và nói hết ý kiến về mô hình. "À, tôi không nghĩ chúng ta sẽ có vấn đề với việc đạt được kết quả. Không ai trong chúng ta có kết quả tốt đẹp nếu không làm cho công ty này hoạt động hiệu quả."

Kathryn chưa bao giờ thấy vui như vậy khi thấy cả phòng đều gật gù đồng ý. Nhưng bà quyết định nên để cho cả nhóm bớt hào hứng và đối mặt với thực tế một chút.

"Tôi đồng ý với đa số những nhận xét của các anh chị về đội ngũ chúng ta. Chúng ta đang đi đúng hướng. Nhưng tôi muốn các anh chị biết rằng, trong những tháng sắp tới, sẽ có những ngày các anh chị tự hỏi không biết chúng ta có tiến triển được chút nào hay không. Chúng ta sẽ mất không chỉ vài tuần để thay đổi hành vi ứng xử của đội nhóm trước khi thấy được một tác động cụ thể đến doanh thu công ty."

Cả nhóm có vẻ quá dễ dàng đồng ý với bà. Thế nên bà quyết định phải cảnh báo mọi người thêm một lần nữa. "Tôi nói các bạn nghe những điều này vì chúng ta chưa thoát ra khỏi tình thế khó khăn đâu. Tôi đã thấy những đội ngũ tiến triển xa hơn chúng ta nhưng rồi lại quay về với những lề thói cũ. Vấn đề ở đây là có tinh thần kỷ luật và sự kiên trì để tiếp tục những việc chúng ta đang thực hiện."

Mặc dù cảm thấy chẳng vui vẻ gì khi phải tạt một gáo nước lạnh lên sự hào hứng của cả nhóm, nhưng Kathryn lại thấy an lòng hơn khi giúp cả nhóm chuẩn bị tinh thần vượt qua chặng đường gian nan mà bất kỳ đội ngũ nào cũng gặp phải trên hành trình khắc phục những điểm chết trong hoạt động đội nhóm. Và trong hai ngày sau đó, cả nhóm đã trải nghiệm một phần chặng đường gian nan đó. Có lúc làm việc cùng nhau trên tinh thần hợp tác, có lúc tranh cãi kịch liệt, cả nhóm căng thẳng xử lý những vấn đề kinh doanh và nỗ lực giải quyết cho đến khi tìm ra giải pháp cho từng vấn đề một. Buồn cười là mọi người hiếm khi thảo luận về ý niệm tinh thần làm việc nhóm một cách trực tiếp, một điều mà Kathryn cho là dấu hiệu của sự tiến bộ nơi họ. Hai chuyện mà Kathryn quan sát được trong lúc nghỉ giải lao và giờ ăn đã cho bà biết nhận định của bà là đúng.

Đầu tiên, cả nhóm có vẻ đoàn kết với nhau chứ không tản mác mỗi người một nơi như trong chuyến họp ngoài công ty đầu tiên. Thứ hai là mọi người ồn ào hơn bao giờ hết, và một trong những âm thanh nổi bật nhất là tiếng cười của mọi người. Vào cuối buổi làm việc, mặc dù rất mệt nhưng ai cũng hăng hái lên lịch cho các cuộc họp tiếp theo với nhau khi quay về văn phòng.

Kiểm tra lòng quyết tâm

Ba tháng sau khi cuộc họp ngoài công ty cuối cùng kết thúc, Kathryn tổ chức cuộc họp ban điều hành theo quý đầu tiên kéo dài hai ngày tại một khách sạn địa phương. Phó chủ tịch marketing mới, Joseph Charles, đã gia nhập DecisionTech một tuần trước đó và hiện đang tham gia cuộc họp đầu tiên với ban điều hành.

Kathryn bắt đầu cuộc họp bằng một thông báo bất ngờ. “Mọi người nhớ công ty Chuối Xanh chứ, công ty mà chúng ta đã xem xét mua lại hồi quý trước ấy.”

Cả nhóm gật đầu.

“À, rõ ràng là Nick đúng khi nhận xét đó là đối thủ tiềm năng của chúng ta. Họ đang muốn mua lại chúng ta.”

Mọi người ai cũng sốc, trừ Jeff, thành viên của hội đồng quản trị và đã được hay tin từ trước. Không ai sốc khi nghe tin này hơn Nick. “Tôi tưởng họ đang gặp vấn đề về tài chính?”

“Họ đã từng gặp khó khăn về tài chính.” Kathryn giải thích. “Tôi đoán họ đã kêu gọi được cả một xe tải tiền vốn vào tháng trước và đột nhiên đang háo hức muốn mua một cái gì đó. Họ đã gửi cho chúng ta lời đề nghị của họ.”

“Đề nghị như thế nào?” Jan muốn được biết.

Kathryn nhìn vào ghi chú của cô. “Khá cao so với giá trị ước tính hiện nay của công ty chúng ta. Tất cả chúng ta đều sẽ kiếm được một khoản kha khá.”

Jan hỏi tiếp, “Vậy hội đồng quản trị nói sao?”.

Jeff thay Kathryn trả lời. “Họ để chúng ta quyết định.”

Không ai nói lời nào. Như thể mọi người đang bận ước tính khoản tiền mà họ sẽ có được và đang cố gắng xem tại sao lại có lời yêu cầu mua lại này.

Cuối cùng, một giọng Anh gần như rất tức giận cất lên phá tan sự yên lặng. "Không đời nào."

Mọi người quay lại nhìn giám đốc kỹ thuật của mình. Anh đang nói một cách nhiệt tình chưa từng thấy. "Không đời nào tôi lại buông tay sau khi đã bỏ ra chừng này nỗ lực và để lại mọi thứ cho cái công ty mang cái tên chuối chưa chín kia hưởng đâu."

Cả nhóm cười to.

Jan đem cả nhóm quay lại thực tế. "Tôi nghĩ chúng ta không nên gạt bỏ lời đề nghị này quá nhanh như vậy. Không có gì đảm bảo là chúng ta sẽ vực dậy công ty được. Đây là vấn đề tiền bạc đó."

Jeff bổ sung cho quan điểm của giám đốc tài chính. "Hội đồng quản trị cũng không nghĩ đây là một lời đề nghị tồi."

Martin có vẻ không tin những gì Jeff nói. "Vậy tại sao hội đồng quản trị lại để chúng ta quyết định?"

Jeff trầm ngâm một chút rồi nói. "Bởi vì họ muốn biết chúng ta có thật sự quyết tâm hay không."

Martin cau mày hỏi lại. "Quyết tâm gì?"

Jeff giải thích rõ cho người đồng nghiệp đến từ Anh quốc của mình. "Họ muốn biết chúng ta có muốn làm việc cho công ty này hay không, và chúng ta có thật sự tận tâm và gắn bó với công ty, cũng như với nhau hay không."

Joseph tổng kết lại tình huống mà mọi người đang đối mặt. "Nghe có vẻ như đây là bài kiểm tra lòng quyết tâm của chúng ta."

Carlos lên tiếng lần đầu tiên trong cuộc họp. "Tôi bỏ phiếu không đồng ý."

Jeff tiếp theo sau. "Tôi cũng vậy. Chắc chắn không."

Nick gật đầu theo. Kathryn và Joseph cũng vậy.

Martin nhìn Jan. "Cô thì sao?"

Cô ngập ngừng một lúc. "Chuối Xanh hả? Anh giỡn đó hả?"

Mọi người phá lên cười.

Kathryn nhanh chóng đưa cuộc họp trở lại trọng tâm, bà muốn nhân cơ hội tinh thần mọi người đang lên cao và hướng tinh thần đó về thực tế công việc. “Được rồi, hôm nay chúng ta có nhiều vấn đề quan trọng khác cần thảo luận. Hãy bắt đầu thôi.”

Trong vài tiếng sau đó, cả nhóm giải thích cho Joseph về mô hình năm điểm chết trong tinh thần làm việc nhóm. Nick giải thích ý nghĩa của sự tin tưởng. Jan và Jeff cùng nói qua sự xung đột và cam kết. Carlos mô tả tính trách nhiệm trong đội nhóm, và Martin hoàn tất nốt phần nói về kết quả chung. Sau đó mọi người xem qua kết quả bài kiểm tra tính cách MBTI của Joseph và giải thích vai trò, trách nhiệm của những đồng nghiệp mới của anh, cũng như các mục tiêu chung của cả đội.

Quan trọng nhất là suốt thời gian còn lại trong ngày, cả đội nhóm bắt đầu những cuộc tranh luận sôi nổi nhất mà Joseph từng được chứng kiến và kết thúc mỗi cuộc tranh luận với những thỏa thuận rõ ràng mà không để lại dư vị “cay đắng” nào. Có đôi lần họ còn la mắng nhau theo cung cách làm cho Joseph cảm thấy không thoải mái, nhưng rồi vấn đề nào cũng được họ thảo luận đến cùng và đi đến kết quả chung.

Đến cuối buổi họp, Joseph nhận ra mình đã tham gia vào một trong những ban điều hành cấp cao lạ thường và nghiêm túc nhất mình từng gặp, và anh rất mong chờ được trở thành một thành viên tích cực của đội ngũ này.

Tổng kết

Trong năm tiếp theo, doanh số của công ty DecisionTech tăng vượt bậc, và suốt ba trong bốn quý, họ đều đạt các chỉ tiêu doanh số. Công ty đang cạnh tranh gay gắt để giành được vị trí số một trong ngành, nhưng họ vẫn chưa thật sự tạo được khoảng cách với đối thủ chính của mình.

Với những cải thiện đáng kể về hiệu quả kinh doanh, tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên giảm mạnh và tinh thần làm việc lên cao, trừ trong một giai đoạn tụt dốc ngắn khi công ty bị hụt chỉ tiêu doanh số.

Điều thú vị là với những tiến bộ không thể chối cãi mà Kathryn đã làm được, khi giai đoạn trượt dốc đó xảy ra, ngay cả ngài chủ tịch cũng gọi cho Kathryn để động viên bà là không nên quá thất vọng.

Với số lượng 250 nhân viên trong công ty, Kathryn quyết định đã đến lúc cắt giảm số nhân viên cấp cao trong ban điều hành trực tiếp dưới quyền của bà. Bà tin rằng công ty càng lớn thì đội ngũ cấp cao trong công ty phải càng ít đi. Và với việc bổ sung một giám đốc kinh doanh và một giám đốc nhân sự, số lượng nhân viên trực tiếp của bà lên tới con số tám người, tạo thành một đội ngũ mà bà khó quản lý hiệu quả được. Vấn đề không phải là Kathryn không có thời gian sắp xếp các cuộc họp riêng với từng thành viên, mà là sẽ khó tổ chức một cuộc họp có chất lượng thảo luận tốt khi có chín người ngồi quanh bàn họp. Cho dù với tinh thần tập thể tích cực mà cả nhóm có được, việc các rắc rối sẽ phát sinh chỉ là vấn đề thời gian.

Vì vậy, hơn một năm sau cuộc họp ngoài công ty cuối cùng ở Napa, Kathryn quyết định thay đổi một vài điểm trong cơ cấu tổ chức, một việc mà bà đã giải thích cho từng thành viên trong nhóm một cách khéo léo nhưng tự tin. Nick sẽ lại một lần nữa đảm nhiệm vai trò giám đốc điều hành, một chức danh mà anh

cảm thấy cuối cùng mình đã nỗ lực để nhận được. Carlos và giám đốc kinh doanh mới sẽ là nhân viên trực tiếp dưới quyền anh chứ không phải báo cáo trực tiếp cho tổng giám đốc điều hành nữa. Giám đốc nhân sự sẽ trực tiếp dưới quyền Jan, và như vậy sẽ còn lại năm người trực tiếp dưới quyền Kathryn: Martin – giám đốc kỹ thuật, Jan – giám đốc tài chính, Nick – giám đốc điều hành, Joseph – phó chủ tịch marketing và Jeff – phó chủ tịch phát triển kinh doanh.

Một tuần sau, cuộc họp ban điều hành theo quý lần thứ hai diễn ra. Trước khi Kathryn bắt đầu cuộc họp, Jan thắc mắc, "Jeff đâu rồi?".

Kathryn đáp một cách hiển nhiên. "Đó là điều đầu tiên tôi muốn nói đến vào hôm nay. Jeff sẽ không tham dự các cuộc họp thế này nữa."

Cả phòng sững sờ bởi điều Kathryn mới thông báo và cả thái độ khá vô cảm của bà khi nói ra điều đó.

Cuối cùng, Jan đặt ra câu hỏi mà mọi người đều đang nghĩ trong đầu. "Jeff nghỉ việc sao?"

Kathryn có vẻ hơi ngạc nhiên với câu hỏi này. "Không."

Martin hỏi tiếp. "Cô không đuổi việc Jeff đấy chứ?"

Đột nhiên Kathryn chợt nhận ra điều mà mọi người đang nghĩ đến. "Dĩ nhiên là không. Tại sao tôi lại đuổi việc Jeff chứ? Chỉ là từ nay về sau, Jeff sẽ báo cáo cho Nick. Với cương vị mới của Jeff, tôi và Jeff đều đồng ý là điều này hợp lý."

Dù mọi người đều thở phào nhẹ nhỏm vì điều mà họ lo sợ nhất đã không xảy ra, nhưng vẫn có điều gì đó khiến họ bận tâm.

Jan không thể ngăn bản thân nói ra suy nghĩ của mình với Kathryn. "Kathryn, tôi hoàn toàn hiểu việc này là hợp lý. Và Nick chắc chắn sẽ vui mừng khi có Jeff trong đội ngũ của mình."

Nick gật đầu xác nhận, và Jan nói tiếp. "Nhưng chị có nghĩ là Jeff sẽ thất vọng vì không còn nằm trong ban điều hành nữa chứ? Ý tôi là, tôi biết chúng ta không nên quá bận tâm đến vấn đề chức danh hay cái tôi cá nhân và những thứ đại loại thế, nhưng Jeff là thành viên của hội đồng quản trị, là một trong những nhà sáng lập công ty mà. Chị đã cân nhắc kỹ xem điều này có ý nghĩa như thế nào đối với Jeff chưa?"

Kathryn mỉm cười một cách tự hào, vui mừng vì nhân viên của bà đã buộc bà phải giải thích điều mà bà rất muốn chia sẻ bấy lâu nay. “Nào nào, đây chính là ý của Jeff đấy.”

Không ai trong nhóm nghĩ đến khả năng này. Kathryn nói tiếp. “Anh ấy nói là mặc dù rất thích ở lại cùng chúng ta, nhưng anh ấy thấy hợp lý hơn khi trở thành thành viên trong nhóm của Nick. Tôi thật sự đã cho Jeff cơ hội suy nghĩ lại, nhưng anh ấy quả quyết rằng điều này là đúng đắn cho công ty và cho đội ngũ chúng ta nữa.”

Kathryn cho cả nhóm thời gian để thầm ngưỡng mộ vị CEO cũ của họ.

Sau đó, bà nói tiếp. “Tôi nghĩ chúng ta phải làm cho DecisionTech hoạt động thật hiệu quả, vì Jeff và tất cả những người khác trong công ty này. Hãy cùng bắt tay vào việc thôi nào.”

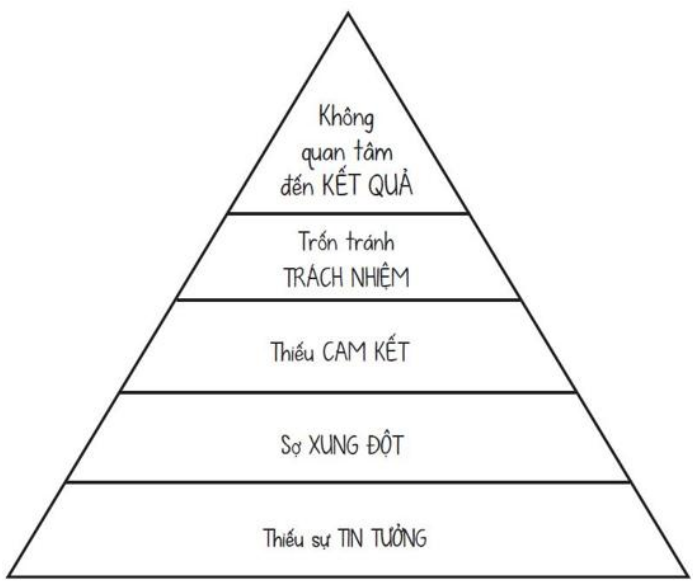
MÔ HÌNH NĂM ĐIỂM CHẾT

Xây dựng một đội ngũ đoàn kết và hiệu quả là một việc khó khăn, nhưng không phải là việc phức tạp. Trên thực tế, giữ cho quá trình này đơn giản mới là thiết yếu, cho dù bạn đang điều hành đội ngũ nhân viên cấp cao ở một công ty đa quốc gia, hay ngay cả khi bạn chỉ là một thành viên bình thường trong một đội nhóm cần cải thiện. Với tinh thần đó, phần này của quyển sách sẽ cung cấp cho bạn một hướng dẫn rõ ràng, chính xác và thực tế trong việc sử dụng *Mô hình Năm điểm chết* để cải thiện đội nhóm của mình. Chúc bạn may mắn.

Tổng quan về mô hình

Trong quá trình làm việc với các CEO và đội nhóm của họ, tôi đã nhận ra hai chân lý quan trọng. Thứ nhất, đối với đa số các tổ chức, tinh thần làm việc tập thể vẫn còn mơ hồ như nó vẫn vậy từ trước đến giờ. Thứ hai, các tổ chức không có tinh thần đồng đội bởi vì họ đã vô tình vấp phải năm lỗi thường gặp nhưng nguy hiểm, mà tôi gọi là năm điểm chết trong quá trình làm việc nhóm.

Những điểm chết này có thể bị hiểu nhầm là năm vấn đề có thể được giải quyết riêng biệt. Nhưng trong thực tế, năm điểm chết này tạo thành một mô hình gắn kết với nhau, khiến cho ngay cả một điểm chết còn tồn tại thì cũng có thể ảnh hưởng đến sự thành công của cả đội. Tôi sẽ khái quát ngắn gọn về các điểm chết và về mô hình mà chúng tạo thành, để giúp bạn hiểu rõ vấn đề hơn.



1. Điểm chết thứ nhất là việc thiếu sự tin tưởng giữa các thành

viên trong nhóm. Về cơ bản, điểm chết này xuất phát từ việc các thành viên trong nhóm không muốn bị công kích. Họ không thật sự thoải mái chia sẻ với nhau về những sai phạm hay điểm yếu của mình, điều này khiến họ không thể xây dựng nền tảng để tin tưởng lẫn nhau.

2. Việc không thể xây dựng sự tin cậy là rất có hại vì nó dẫn đến điểm chết thứ hai: sợ xung đột. Các nhóm mà các thành viên thiếu sự tin tưởng ở nhau sẽ không thể có những cuộc tranh luận cởi mở và nhiệt tình. Thay vào đó, các thành viên thường có những cuộc thảo luận giả tạo và thường dè dặt trong việc phát biểu ý kiến.

3. Việc thiếu những xung đột lành mạnh là một vấn đề bởi vì nó dẫn đến điểm chết thứ ba của một đội nhóm: thiếu cam kết. Khi không thể phát biểu ý kiến một cách cởi mở và nhiệt tình, các thành viên trong nhóm hiếm khi, hoặc không bao giờ cảm thấy gắn bó và tận tâm thực hiện các quyết định, mặc dù họ có thể tỏ ra đồng ý trong suốt các cuộc họp.

4. Do thiếu sự cam kết thật sự, các thành viên trong đội nhóm có khuynh hướng né tránh trách nhiệm, cũng chính là điểm chết thứ tư. Khi thiếu cam kết đối với một kế hoạch hành động cụ thể, ngay cả những người chú tâm và nhiệt huyết nhất cũng thường dè dặt trong việc nhắc nhở các đồng nghiệp của mình khi họ có những hành động và cử chỉ có thể gây ra ảnh hưởng tiêu cực đến lợi ích nhóm.

5. Việc không thể ràng buộc lẫn nhau về trách nhiệm sẽ tạo điều kiện cho điểm chết thứ năm xuất hiện. Sự không chú tâm vào kết quả xảy ra khi các thành viên trong đội đặt nhu cầu cá nhân (cái tôi, sự phát triển sự nghiệp hay sự công nhận cho bản thân) hoặc thậm chí là nhu cầu của phòng ban mình lên trên mục tiêu chung của tập thể.

Vì vậy, giống như một chuỗi mắt xích mà trong đó có một mắt xích không hoạt động, quá trình làm việc nhóm sẽ xấu đi nếu ta để dù chỉ một điểm chết xuất hiện.

Một cách khác để hiểu mô hình này là tiếp cận theo hướng ngược lại – hướng tích cực – và hình dung các thành viên trong một đội ngũ thật sự gắn bó cũng như hiệu quả sẽ có biểu hiện như thế nào.

1. Họ tin tưởng lẫn nhau.
2. Họ nhiệt tình tham gia tranh luận ý kiến.

3. Họ cam kết thực hiện các quyết định và kế hoạch hành động.
4. Họ nhắc nhở lẫn nhau để chịu trách nhiệm hoàn thành các kế hoạch đó.
5. Họ tập trung vào việc đạt được những kết quả chung.

Điều này nghe có vẻ đơn giản, bởi vì nó đơn giản thật, ít ra là về mặt lý thuyết. Tuy nhiên, trong thực tế, điều này đặc biệt khó vì nó đòi hỏi mức độ kỷ luật và kiên trì mà ít đội nhóm nào đạt được.

Trước khi đi sâu vào từng điểm chết trong mô hình này và tìm hiểu các biện pháp để khắc phục, có lẽ sẽ có ích nếu bạn đánh giá lại đội nhóm của mình và xác định đâu là cơ hội để cải thiện ngay chính trong tổ chức của bạn.

Đánh giá đội nhóm

Bảng câu hỏi trong những trang tiếp theo là công cụ trực tiếp giúp bạn đánh giá nguy cơ mắc phải năm điểm chết này trong đội nhóm mình. Ở phần cuối của bảng câu hỏi sẽ có phần giải thích đơn giản về cách tra và diễn giải kết quả đánh giá. Nếu được, hãy cho các thành viên trong nhóm của bạn hoàn tất bảng câu hỏi và xem xét kết quả, thảo luận các điểm không thống nhất trong các câu trả lời và giải thích rõ các ý cho cả đội.

Toàn bộ bảng đánh giá này không được sao chép, lưu trữ trong hệ thống có thể truy hồi hay lan truyền dưới mọi hình thức hay phương tiện, bao gồm thông tin điện tử, sao chép, ghi âm, scan hoặc bất kỳ hình thức nào khác.

Hướng dẫn: Sử dụng thang điểm bên dưới để xác định mỗi nhận định sau đúng với đội nhóm của bạn đến mức độ nào. Điều quan trọng là phải đánh giá một cách trung thực và không suy nghĩ quá kỹ về câu trả lời của bạn.

3 = Thường xuyên

2 = Thỉnh thoảng

1 = Hiếm khi

_____1. Các thành viên trong đội thảo luận các vấn đề với nhau một cách nhiệt tình và không dè dặt.

_____2. Các thành viên trong đội nhắc nhở lẫn nhau khi thấy có thành viên làm việc kém hiệu quả hoặc hành động tiêu cực.

_____3. Các thành viên trong đội biết các đồng đội của mình đang làm gì và có đóng góp như thế nào đến mục tiêu chung của toàn đội.

_____4. Các thành viên trong đội nhanh chóng và thành tâm xin lỗi nhau khi họ nói hay làm điều gì không thích hợp hoặc có thể gây tổn hại đến đội nhóm.

_____5. Các thành viên trong đội sẵn sàng hy sinh lợi ích của phòng ban mình (ví dụ như ngân sách, tài sản riêng, nhân sự) vì lợi ích tập thể.

_____6. Các thành viên trong đội sẵn sàng thừa nhận những điểm yếu và sai lầm của mình.

_____7. Các cuộc họp của nhóm diễn ra thoải mái và không nhàm chán.

_____8. Các thành viên trong đội rời cuộc họp trong tâm thế tự tin rằng đồng nghiệp của mình hoàn toàn cam kết với những quyết định đã được nhất trí, ngay cả khi lúc đầu họ không đồng ý với những quyết định đó.

_____9. Việc không đạt được những mục tiêu chung có ảnh hưởng lớn đến tinh thần làm việc của nhóm.

_____10. Trong suốt các cuộc họp, những vấn đề quan trọng nhất – và khó khăn nhất – đều được đưa ra để cùng giải quyết.

_____11. Các thành viên trong đội rất lo lắng về việc khiến các đồng nghiệp thất vọng.

_____12. Các thành viên trong đội biết về cuộc sống cá nhân của nhau và thoải mái chia sẻ những thông tin đó với nhau.

_____13. Các thành viên trong đội kết thúc các cuộc thảo luận với những giải pháp cụ thể, rõ ràng và hướng đến hành động.

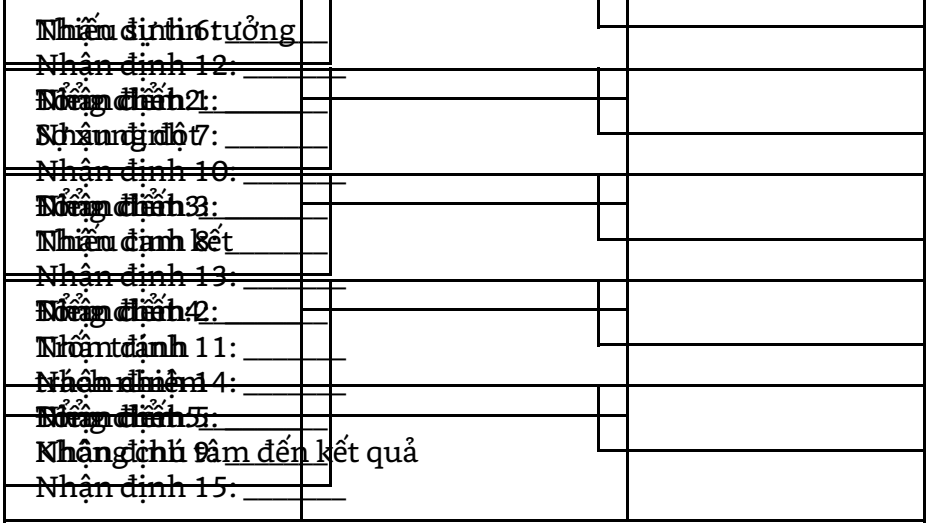
_____14. Các thành viên trong đội chất vấn lẫn nhau về các kế hoạch và hướng tiếp cận của họ.

_____15. Các thành viên trong đội không vội tìm kiếm sự ghi nhận cho những đóng góp cá nhân, nhưng sẽ nhanh chóng chỉ ra những đóng góp của nhau.

Bảng tính điểm

Tính tổng số điểm có được từ các câu trả lời của bạn theo hướng dẫn bên dưới.

Mục định 1: _____			


Nhận định 1: _____
Nhận định 2: _____
Nhận định 3: _____
Nhận định 4: _____
Nhận định 5: _____
Nhận định 6: _____
Nhận định 7: _____
Nhận định 8: _____
Nhận định 9: _____
Nhận định 10: _____
Nhận định 11: _____
Nhận định 12: _____
Nhận định 13: _____
Nhận định 14: _____
Nhận định 15: _____

Tổng số điểm ở mức 8 hoặc 9 cho thấy điểm chết này không phải là vấn đề đối với đội nhóm của bạn.

Tổng số điểm ở mức 6 hoặc 7 cho thấy điểm chết này có nguy cơ trở thành vấn đề.

Tổng số điểm ở mức từ 3 đến 5 cho thấy điểm chết này cần được khắc phục.

Bất kể tổng số điểm bạn đạt được là bao nhiêu đi nữa, hãy nhớ rằng mọi đội nhóm đều cần nỗ lực liên tục, vì nếu không thì ngay cả những đội ngũ xuất sắc nhất cũng sẽ đi chệch hướng và xuất hiện các điểm chết.

Hiểu và khắc phục năm điểm chết

Điểm chết thứ nhất: Thiếu sự tin tưởng

Sự tin tưởng là điều then chốt của một đội ngũ gắn kết và hiệu quả. Không có sự tin tưởng thì cũng không thể có tinh thần đội nhóm.

Không may là cụm từ "niềm tin" được sử dụng – và sử dụng sai – quá thường xuyên đến mức nó dần mất đi một phần ảnh hưởng và bắt đầu trở thành một khái niệm chung chung. Đó là lý do chúng ta cần làm rõ và cụ thể ý nghĩa của từ "niềm tin" trong quyển sách này.

Trong việc xây dựng đội nhóm, niềm tin là sự tin tưởng giữa các thành viên với nhau rằng đồng đội của mình có thiện ý và không có lý do gì phải phòng thủ hay dè chừng lẫn nhau. Về cơ bản, các thành viên trong nhóm phải cảm thấy thoải mái bộc lộ những điểm yếu và dễ tổn thương của mình với nhau.

Miêu tả này đối lập với một định nghĩa có tính chuẩn mực hơn về sự tin tưởng, xoay quanh khả năng tiên đoán hành vi của một người dựa trên những gì họ đã làm trong quá khứ. Ví dụ, người ta có thể "tin" một người nào đó sẽ mang lại kết quả chất lượng vì từ trước đến nay người đó luôn như vậy.

Mặc dù đây có thể là một định nghĩa hấp dẫn, nhưng nó vẫn chưa đủ để đại diện cho sự tin tưởng được nhắc đến như một đặc tính của tập thể xuất sắc. Sự tin tưởng mà chúng tôi nói đến sẽ khiến thành viên trong nhóm phải sẵn sàng bộc lộ những điểm yếu của bản thân với nhau và tin rằng sự bộc lộ này sẽ không được dùng để chống lại họ. Điểm yếu ở đây bao gồm những nhược điểm, sự yếu kém về kỹ năng, khuyết điểm trong khả năng giao tế, những lỗi lầm và những đề nghị được giúp đỡ.

Những điều này nghe có vẻ "mềm yếu", nhưng chỉ khi các thành viên trong nhóm thật sự thoải mái với việc thể hiện bản thân thì họ mới không bận tâm về việc phải phòng thủ. Nhờ vậy, họ có thể dồn hết năng lượng và tâm trí vào công việc đang làm, thay vì cứ giả tạo hay luồn lách với nhau.

Đạt được niềm tin đến mức có thể thể hiện những điểm yếu của bản thân là một việc khó, bởi vì trong quá trình thăng tiến sự nghiệp hay học hành, hầu hết những người thành công phải biết cách cạnh tranh với các đồng nghiệp và bảo vệ danh tiếng của mình. Việc bỏ qua những hành vi mang tính bản năng này để phục vụ cho lợi ích tập thể quả thật là một thách thức đối với họ, nhưng đây chính là điều cần thiết.

Cái giá phải trả là rất lớn nếu đội nhóm không thỏa mãn yêu cầu này. Những đội nhóm thiếu sự tin tưởng lẫn nhau thường phí rất nhiều thời gian và năng lượng vào việc kiểm soát các hành vi và mối quan hệ trong nhóm. Họ thường lo sợ các cuộc họp nhóm và ngại yêu cầu được giúp đỡ hay đề nghị giúp đỡ người khác. Chính vì vậy, tinh thần làm việc trong một nhóm thiếu sự tin tưởng lẫn nhau thường rất yếu, và tỷ lệ nghỉ việc không mong muốn lại cao.

Các thành viên trong những đội nhóm thiếu sự tin tưởng lẫn nhau...

- Che giấu các điểm yếu và sai lầm của bản thân

- Dè dặt trong việc yêu cầu được giúp đỡ hoặc ngại đưa ra những ý kiến đóng góp mang tính xây dựng

- Không sẵn lòng hỗ trợ những việc nằm ngoài phạm vi trách nhiệm của mình

- Phán xét những ý định hoặc khả năng của người khác mà không hề cố gắng tìm hiểu

- Không công nhận và khai thác khả năng và kinh nghiệm của người khác

- Mất thời gian và công sức cho việc kiểm soát hành vi để tạo ấn tượng

- Ghi thù

- Sợ hội họp và tìm lý do lẩn tránh việc ngồi lại cùng nhau

- Các gợi ý để khắc phục điểm chết thứ nhất

Các thành viên trong những đội nhóm tin tưởng lẫn nhau...

- Thừa nhận những điểm yếu và sai lầm của mình

- Nhờ giúp đỡ khi cần

- Đón nhận các câu hỏi và ý kiến đóng góp về những trách nhiệm của mình

- Tin tưởng vào thiện ý của đồng đội chứ không vội nghi ngờ

- Dám chấp nhận rủi ro để đưa ra phản hồi hoặc hỗ trợ đồng đội

- Đánh giá cao và học hỏi các kỹ năng cùng với kinh nghiệm của người khác

- Tập trung thời gian và sức lực cho những vấn đề quan trọng, chứ không phải để dè chừng nhau

- Không ngần ngại xin lỗi và chấp nhận lời xin lỗi của người khác

- Mong chờ những cuộc họp hay bất cứ cơ hội nào khác để được làm việc nhóm

Các gợi ý để khắc phục điểm chết thứ nhất

Làm cách nào để xây dựng sự tin tưởng lẫn nhau trong một đội nhóm? Đáng tiếc là sự tin tưởng đến mức sẵn sàng bộc lộ điểm yếu của bản thân là việc không thể đạt được trong một sớm một chiều. Quá trình này đòi hỏi cả nhóm phải cùng tích lũy nhiều kinh nghiệm chung qua thời gian, thường xuyên làm việc đến nơi đến chốn và giữ uy tín, hiểu rõ những đặc điểm riêng của các thành viên trong nhóm. Tuy nhiên, nếu chú tâm thực hiện quá trình này, các đội nhóm có thể đẩy nhanh tiến trình và xây dựng được niềm tin trong thời gian tương đối ngắn. Dưới đây là một số công cụ hỗ trợ thực hiện:

Trao đổi thông tin cá nhân: Cả nhóm có thể thực hiện bước đầu tiên để xây dựng niềm tin trong vòng chưa đến một tiếng đồng hồ. Phương pháp ít rủi ro này chỉ yêu cầu thành viên chia sẻ một số thông tin cá nhân về bản thân trong một cuộc họp nào đó. Câu hỏi phải tránh những vấn đề quá tế nhị và nhạy cảm. Các thành viên trong nhóm có thể hỏi về số anh chị em trong nhà, quê quán, những thử thách đáng nhớ trong thời thơ ấu, sở thích, công việc

đầu tiên và công việc tệ nhất mà họ từng làm. Qua việc chia sẻ những thông tin hoặc trải nghiệm vô hại này, các thành viên trong nhóm sẽ bắt đầu hình thành sự gắn kết cá nhân với nhau nhiều hơn và nhìn nhận nhau như những con người bình thường có những câu chuyện đời và trải nghiệm thú vị. Điều này làm tăng sự cảm thông và hiểu biết lẫn nhau, đồng thời làm giảm những quy kết sai lệch và thiếu công bằng. Bạn sẽ ngạc nhiên khi nhận ra các thành viên trong nhóm biết về nhau ít đến mức nào, và một lượng thông tin nhỏ như vậy có thể bắt đầu xóa bỏ khoảng cách giữa mọi người với nhau ra sao. (Thời lượng tối thiểu: 30 phút.)

Đánh giá tính hiệu quả của đội: Hoạt động này đòi hỏi nghiêm ngặt hơn và liên quan đến tập thể hơn hoạt động vừa rồi, nhưng nó có thể chứa nhiều rủi ro hơn. Các thành viên trong nhóm được yêu cầu xác định một đóng góp quan trọng nhất mà mỗi thành viên đã làm được cho nhóm, đồng thời chỉ ra một điểm mà họ phải cải thiện hoặc loại bỏ vì lợi ích tập thể. Sau đó, tất cả các thành viên sẽ nêu lên câu trả lời của mình, từng người một. Thông thường, trưởng nhóm sẽ là người bắt đầu.

Hoạt động này có vẻ hơi tọc mạch và nguy hiểm, nhưng bạn sẽ thấy tuyệt vời như thế nào trong việc thu được một lượng thông tin hữu dụng, có tính xây dựng và tích cực nhiều như thế nào chỉ trong vòng khoảng một tiếng đồng hồ. Và mặc dù hoạt động này cũng cần sự tin tưởng lẫn nhau ở mức độ nhất định để đạt hiệu quả, nhưng ngay cả một đội nhóm còn tồn tại điểm chết cũng có thể thực hiện được hoạt động này mà không gặp quá nhiều căng thẳng. (Thời lượng tối thiểu: 60 phút).

Xem xét tính cách và xu hướng hành vi cá nhân: Một trong những công cụ hiệu quả và bền vững nhất để xây dựng sự tin tưởng lẫn nhau là xác định và lưu ý đến tính cách và xu hướng hành vi cá nhân của các thành viên trong nhóm. Điều này giúp các thành viên hiểu và thông cảm nhau hơn, từ đó xóa bỏ khoảng cách giữa họ.

Công cụ mà tôi sử dụng là *Bài trắc nghiệm tính cách Myers-Briggs* (MBTI). Tuy nhiên, một số các công cụ khác cũng rất thông dụng, và một công cụ thông dụng và hiệu quả nhất trong số đó là Everything DisC. Mục đích của hầu hết các công cụ này là cung cấp bảng miêu tả hành vi của các thành viên có cơ sở khoa học và thực tế, dựa vào cách họ suy nghĩ, nói chuyện và hành động. Một vài ưu điểm nổi trội của các công cụ như MBTI hay Everything DisC là không phán xét (không có nhóm tính cách nào tốt hơn nhóm tính cách nào, mặc dù mỗi nhóm đều rất khác nhau), được

hình thành dựa trên nghiên cứu (không phải theo chiêm tinh học hay khoa học thời đại mới), và mức độ chủ động của người tham gia trong việc xác định nhóm tính cách của bản thân (họ không chỉ đơn giản là nhận một kết quả in sẵn từ máy tính hoặc số điểm cho thấy họ thuộc loại người nào). Nhiều công cụ đòi hỏi phải có người tư vấn chuyên nghiệp để tránh hiểu nhầm và ứng dụng sai những miêu tả được diễn giải chi tiết trong bảng đánh giá. (Thời lượng tối thiểu: 4 tiếng đồng hồ).

Phản hồi 360 độ: Công cụ này đã trở nên phổ biến hơn hai mươi năm qua và có thể mang đến hiệu quả rất lớn cho đội nhóm. Hoạt động này có nhiều rủi ro hơn bất kỳ hoạt động hay công cụ nào được miêu tả trước đó, bởi nó đòi hỏi các thành viên trong nhóm đưa ra những đánh giá cụ thể và những góp ý mang tính xây dựng cho nhau. Theo tôi, điểm mấu chốt khi dùng phương pháp 360 độ là phải tách nó ra khỏi những cuộc đánh giá khen thưởng hay đánh giá thành tích một cách máy móc. Thay vào đó, nó nên được sử dụng như một công cụ phát triển để giúp cho các thành viên có thể nhận dạng ra điểm mạnh và điểm yếu của mình mà không gặp phải tác động tiêu cực nào. Nếu bị sử dụng để đánh giá khen thưởng hay đánh giá thành tích, phương pháp 360 độ có thể bị nhiễm màu sắc của những cuộc trò chuyện giả tạo nhằm lấy lòng nhau.

Trải nghiệm các hoạt động nhóm: Những khóa học và các hoạt động nhóm có vẻ đang mất dần hào quang của nó trong mười năm qua. Tuy nhiên, nhiều đội nhóm vẫn thực hiện các hoạt động này để xây dựng sự tin tưởng lẫn nhau. Phương pháp này vẫn có những lợi ích riêng, nhờ các hoạt động ngoài trời sáng tạo và nghiêm ngặt, đòi hỏi sự hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau, nhưng những ích lợi này không phải lúc nào cũng được ứng dụng trực tiếp vào môi trường làm việc được. Điều đó có nghĩa là những hoạt động đội nhóm có thể là phương pháp củng cố tinh thần đồng đội, miễn là nó được xây dựng bài bản hơn và phù hợp hơn.

Các phương pháp hoặc hoạt động nói trên có thể mang lại hiệu quả ngắn hạn rất tốt cho khả năng xây dựng sự tin tưởng lẫn nhau trong đội nhóm, nhưng sau đó chúng cần được tiếp nối bởi nhiều hành động khác trong quá trình làm việc hằng ngày. Mỗi tiến triển cần phải được xem xét thường xuyên để bảo đảm không bị mất tiến độ. Ngay cả trong một đội ngũ mạnh – và đặc biệt là đối với các đội ngũ mạnh – sự xao lãng vẫn có thể hủy hoại niềm tin.

Vai trò của người lãnh đạo

Hành động quan trọng nhất mà người lãnh đạo phải làm để khuyến khích việc xây dựng niềm tin trong nhóm là phải bộc lộ điểm yếu của bản thân trước tiên. Điều này đòi hỏi người lãnh đạo phải dám chấp nhận rủi ro bị mất mặt trước tập thể, để các thành viên trong nhóm có thể noi theo. Hơn thế nữa, người lãnh đạo phải tạo ra môi trường không chê trách những điểm yếu. Ngay cả những đội ngũ thiện chí nhất vẫn có thể đánh mất sự tin tưởng lẫn nhau vì chê trách những điểm yếu hay thất bại của nhau. Cuối cùng, những điểm yếu mà người lãnh đạo bộc lộ phải chân thành chứ không phải được dàn dựng. Một trong những cách nhanh nhất để đánh mất niềm tin của đội nhóm là dựng nên những điểm yếu hay tổn thương giả tạo nhằm thao túng cảm xúc của nhau.

Mối quan hệ với điểm chết thứ hai

Tất cả những điều trên có mối quan hệ gì với Điểm chết thứ hai – sợ xung đột? Việc xây dựng sự tin tưởng lẫn nhau giúp cho đội nhóm chấp nhận việc nảy sinh xung đột, vì các thành viên trong nhóm không ngần ngại tham gia những cuộc tranh luận sôi nổi và đôi khi đầy kịch tính. Họ biết họ sẽ không bị trừng phạt vì nói ra những điều mà trong tình huống khác có thể bị diễn giải là mang tính phá hoại hoặc chỉ trích.

Điểm chết thứ hai: Sợ xung đột

Tất cả các mối quan hệ tốt đẹp trường tồn với thời gian đều cần những xung đột tích cực để phát triển. Điều này đúng cho cả trong quan hệ hôn nhân, gia đình, bạn bè và tất nhiên là trong kinh doanh.

Không may là, xung đột bị xem như điều cấm kỵ trong nhiều tình huống, đặc biệt là trong công việc. Càng leo lên chức vị cao, bạn sẽ càng thấy người ta có xu hướng bỏ thời gian và công sức để tránh các cuộc tranh luận sôi nổi, thứ rất quan trọng đối với mọi đội ngũ hiệu quả.

Chúng ta cần phân biệt sự xung đột mang tính xây dựng với những công kích mang tính phá hoại và sự luồn lách giữa cá nhân với nhau. Những cuộc xung đột tư tưởng được giới hạn trong phạm vi khái niệm và ý kiến, tránh công kích cá nhân. Tuy nhiên, kiểu xung đột này có thể mang những đặc điểm của sự xung đột cá nhân – sự quyết liệt, cảm xúc và nỗi bực dọc – nhiều đến mức người ngoài có thể ngộ nhận đó là những bất hòa tiêu cực.

Nhưng những đội nhóm tham gia các cuộc tranh luận tích cực biết mục đích duy nhất của họ là tìm ra cách giải quyết tốt nhất trong khoảng thời gian ngắn nhất. Họ thảo luận và giải quyết các vấn đề nhanh chóng và toàn diện hơn những người khác, và họ ra khỏi các cuộc tranh luận nảy lửa mà không mang cảm giác nặng nề. Ngược lại, họ hăng hái và sẵn sàng để giải quyết vấn đề quan trọng kế tiếp.

Trớ trêu thay, những đội nhóm cố né tránh tranh luận để tránh làm tổn thương những thành viên khác cuối cùng lại rơi vào tình trạng căng thẳng nguy hiểm. Khi các thành viên không thoải mái tranh luận và không đồng ý về những luận điểm quan trọng, họ có khuynh hướng đàm tiếu sau lưng. Điều này còn tệ hại hơn rất nhiều so với việc tranh cãi nảy lửa để giải quyết vấn đề.

Một điều tréo ngoe nữa là có quá nhiều người né tránh mâu thuẫn nhân danh tính hiệu quả, trong khi những cuộc tranh luận tích cực thường chính là công cụ giúp tiết kiệm thời gian. Ngược lại với quan điểm cho rằng tranh cãi là lãng phí thời gian và sức lực, những người né tránh mâu thuẫn mới chính là những người lãng phí thời gian để xem đi xem lại các vấn đề mà không có hướng giải quyết. Họ thường yêu cầu các thành viên trong nhóm "giải quyết chuyện này sau", mà điều đó có vẻ đồng nghĩa với việc tránh đối mặt với các vấn đề quan trọng, để rồi lại đề cập đến nó lần nữa trong cuộc họp kế tiếp.

Những nhóm sợ xung đột...

- Tổ chức các cuộc họp nhàm chán

- Tạo điều kiện cho những cuộc đấu đá sau lưng và công kích cá nhân nảy sinh

- Bỏ qua những chủ đề dễ gây tranh cãi vốn rất quan trọng cho sự thành công của đội nhóm

- Không nhận thức hết tất cả ý kiến và quan điểm của các thành viên trong nhóm

- Mất thời gian và công sức để giả vờ và hạn chế làm mất lòng nhau

Những nhóm sẵn sàng xung đột...

- Tổ chức các cuộc họp sôi nổi và thú vị

- Ghi nhận và khai thác ý kiến của tất cả các thành viên

- Giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng

- Giảm thiểu yếu tố giao tiếp dè chừng và giả tạo

- Thảo luận những vấn đề thiết yếu

Các gợi ý để khắc phục điểm chết thứ hai

Các đội nhóm xây dựng khả năng và sự sẵn sàng tham gia các cuộc tranh luận lành mạnh như thế nào? Bước đầu tiên là phải thừa nhận sự xung đột là tốt và còn quá nhiều đội nhóm có khuynh hướng né tránh nó. Một khi còn thành viên trong nhóm tin rằng xung đột là không cần thiết thì điều này vẫn khó thực hiện. Nhưng bên cạnh sự thừa nhận đó, có một số phương pháp đơn giản mà bạn có thể áp dụng để làm cho xung đột trở nên phổ biến hơn và hiệu quả hơn trong đội ngũ của mình.

Khai thác xung đột: Các thành viên trong đội nhóm có xu hướng tránh xung đột phải thỉnh thoảng đóng vai trò người "khai thác sự xung đột" – người sẽ tìm ra những sự bất đồng ngấm ngầm trong đội và đưa nó ra ánh sáng. Họ phải can đảm và tự tin để đề cập đến những vấn đề nhạy cảm và buộc các thành viên trong nhóm cùng thảo luận. Việc này đòi hỏi sự khách quan trong các cuộc họp và cam kết tham gia đến khi vấn đề được giải quyết. Một số đội nhóm có thể chỉ định một thành viên trong đội để làm nhiệm vụ này trong cuộc họp hay cuộc thảo luận nào đó.

Sự cho phép đúng thời điểm: Trong quá trình khai thác xung đột, các thành viên của nhóm cần bảo nhau không trốn tránh các cuộc tranh luận lành mạnh. Một cách đơn giản mà hiệu quả để làm việc này là nhận ra các dấu hiệu cho thấy họ đang không thoải mái với sự bất đồng trong cuộc tranh luận, sau đó hãy xen vào và nhắc nhở cho họ biết những gì họ đang làm là cần thiết. Điều này nghe có vẻ đơn giản và hơi trịch thượng, nhưng nó là công cụ rất hữu hiệu để làm giảm sự căng thẳng để cuộc tranh luận tiếp tục hiệu quả và sôi nổi, giúp mọi người có tự tin để tiếp tục. Và khi các cuộc thảo luận hay buổi họp kết thúc, bạn nên nhắc lại cho những người tham gia nhớ rằng họ tham gia tranh luận vì lợi ích của nhóm và không nên né tranh luận trong những lần tiếp theo.

Các công cụ khác: Như đã đề cập ở trên, có nhiều công cụ để xác định nhóm tính cách và xu hướng hành vi cá nhân giúp cho các thành viên trong nhóm hiểu nhau hơn. Vì hầu hết các công cụ này đều có phần miêu tả cách mỗi nhóm tính cách giải quyết mâu

thuẫn như thế nào, nên nó rất hữu ích trong việc giúp dự đoán cách tiếp cận hoặc né tránh của các thành viên trong nhóm. Một phương pháp khác đặc biệt liên quan đến đề tài xung đột là các kỹ năng quản lý xung đột Thomas-Kilmann, được biết đến phổ biến dưới cái tên TKI. Công cụ này giúp các thành viên hiểu khuynh hướng tự nhiên của xung đột để có thể lựa chọn cách thức giải quyết phù hợp nhất trong những tình huống khác nhau.

Vai trò của người lãnh đạo

Một trong những thách thức lớn nhất mà người lãnh đạo phải đối mặt trong quá trình khuyến khích các xung đột tích cực là mong muốn bảo vệ các thành viên của mình. Điều này dẫn đến việc can thiệp quá sớm vào các cuộc xung đột và khiến các thành viên trong nhóm không thể phát triển các kỹ năng giải quyết mâu thuẫn. Điều này không khác gì việc cha mẹ bảo vệ con cái thái quá trước những cuộc cãi vã giữa các anh chị em. Trong nhiều trường hợp, điều này chỉ làm cho mối quan hệ trở nên căng thẳng vì tước mất cơ hội phát triển kỹ năng xử lý xung đột của các thành viên. Sự bảo vệ thái quá cũng khiến các thành viên rơi vào tình trạng chờ mong một giải pháp không bao giờ xuất hiện.

Vì vậy, điểm mấu chốt là người lãnh đạo phải biết cách kiềm chế khi nhân viên của mình có xung đột và để cuộc tranh luận diễn ra tự nhiên, đôi khi là rối tung hết mức có thể. Đây có thể là một thách thức bởi vì nhiều người lãnh đạo cảm thấy bị mất phần nào sự kiểm soát đối với đội ngũ của mình khi có xung đột.

Cuối cùng, nghe có vẻ sáo rỗng nhưng khả năng xử lý xung đột của người lãnh đạo là rất cần thiết. Né tránh những xung đột cần thiết và hiệu quả – một việc có thể xảy ra với nhiều người lãnh đạo – sẽ khiến điểm chết này trầm trọng hơn.

Mối quan hệ với điểm chết thứ ba

Tất cả những điều này có liên hệ như thế nào với Điểm chết thứ ba – thiếu sự cam kết? Bằng cách tham gia vào cuộc tranh luận hiệu quả và tiếp thu các ý kiến cũng như quan điểm của các thành viên trong đội, một đội nhóm có thể tin tưởng và cam kết thực hiện các quyết định được đề ra vì họ biết đó là kết quả từ những ý kiến của mọi người.

Điểm chết thứ ba: Thiếu cam kết

Trong một đội nhóm, sự cam kết bao gồm hai yếu tố: sự minh bạch và sự chấp nhận. Những đội nhóm mạnh đưa ra những

quyết định rõ ràng, đúng thời điểm và tiến triển dưới sự chấp thuận của tất cả các thành viên, kể cả những người đã chống đối lại quyết định đó. Họ rời các cuộc họp với sự tin tưởng rằng không ai trong nhóm còn âm thầm nghi ngờ việc mình có nên hỗ trợ những hoạt động đã được nhất trí trong cuộc họp hay không.

Hai nguyên nhân lớn nhất dẫn đến sự thiếu cam kết là mong muốn đồng thuận và nhu cầu được chắc chắn:

Sự đồng thuận: Những đội ngũ xuất sắc hiểu được mối nguy hiểm của việc tìm kiếm sự đồng thuận và tìm cách để đạt được sự chấp nhận khi việc đồng ý 100% là điều không thể. Họ hiểu những người biết suy nghĩ sẽ không nhất thiết chỉ ủng hộ những quyết định thuận theo ý của họ hoàn toàn, mà họ chỉ cần biết là ý kiến của mình được lắng nghe và xem xét. Những đội nhóm xuất sắc đảm bảo rằng ý kiến của tất cả thành viên đều được cân nhắc kỹ lưỡng, từ đó khiến các thành viên có thiện chí ủng hộ bất kỳ quyết định nào do cả nhóm đề ra. Và nếu cả nhóm không thể đưa ra quyết định do gặp phải bế tắc, người lãnh đạo sẽ là người quyết định cuối cùng.

Sự chắc chắn: Một đội nhóm mạnh cũng tự hào vì khả năng đồng lòng đối với các quyết định và cam kết thực hiện các hành động cụ thể ngay cả khi chưa có gì đảm bảo là quyết định đó có đúng hay không. Đó là vì họ hiểu có*một* quyết định còn hơn *không có*quyết định nào. Họ cũng nhận ra rằng nên chấp nhận rủi ro để đưa ra quyết định và sau đó điều chỉnh, còn hơn là cứ trì hoãn.

Ngược lại, các đội nhóm mắc phải điểm chết này thường cố gắng né tránh rủi ro và trì hoãn những quyết định quan trọng, cho đến khi họ có đầy đủ các dữ liệu để chắc chắn là họ đang đưa ra quyết định đúng đắn. Nghe có vẻ cẩn trọng, nhưng thật ra điều này rất nguy hiểm vì dễ khiến họ rơi vào tình trạng tê liệt và thiếu niềm tin trong đội nhóm.

Phải nhớ rằng xung đột thể hiện sự sẵn sàng cam kết mà không cần chờ thông tin đầy đủ. Trong nhiều trường hợp, các nhóm đã có mọi thông tin họ cần, nhưng những thông tin đó chỉ nằm trong suy nghĩ cũng như tâm tưởng của các thành viên, và chỉ được đúc kết thông qua quá trình tranh luận cởi mở. Chỉ khi tất cả mọi người đưa ra ý kiến và quan điểm của mình thì đội nhóm mới có thể tự tin thực hiện đến cùng các quyết định mà họ cùng bàn bạc để đưa ra.

Cho dù vì sự đồng thuận hay sự chắc chắn thì các đội nhóm vẫn

cần hiểu rằng một trong những hậu quả nghiêm trọng nhất khi một đội ngũ *nhân viên cấp cao* thiếu sự cam kết chính là sự bất đồng đó sẽ ăn sâu vào trong tổ chức. Hơn bất kỳ điểm chết nào khác, điểm chết thứ ba này tạo ra những làn sóng ngầm ngầm rất nguy hiểm cho đội ngũ nhân viên cấp dưới. Khi ban điều hành không có được sự đồng tình của tất cả các thành viên, ngay cả khi đó chỉ là sự bất đồng trong những vấn đề nhỏ, thì những nhân viên trực thuộc ban điều hành này sẽ gặp phải sự xung đột khi thực thi những kế hoạch không phù hợp với những gì các phòng ban khác đang làm. Như một cơn lốc xoáy, những sai lệch nhỏ giữa các nhà điều hành cấp cao trong một tổ chức có thể trở thành những sự khác biệt lớn đối với đội ngũ nhân viên bên dưới.

Một đội nhóm thiếu cam kết...

- Khiến các thành viên mơ hồ về định hướng và những ưu tiên trong công việc

- Vuột mất thời cơ do phân tích tình huống quá cẩn trọng và trì hoãn đến mức không cần thiết

- Tạo điều kiện cho sự thiếu tự tin và sợ thất bại

- Thảo luận đi thảo luận lại các quyết định

- Khiến các thành viên hoài nghi lẫn nhau

Một đội nhóm có sự cam kết...

- Có các định hướng và các mối ưu tiên rõ ràng

- Hướng toàn bộ đội ngũ vào những mục tiêu chung

- Phát triển kỹ năng học hỏi từ những sai lầm

- Tận dụng thời cơ trước khi các đối thủ làm điều đó

- Không ngần ngại tiến lên phía trước

- Không dè dặt hay cảm thấy tội lỗi khi cần điều chỉnh hướng đi

Các gợi ý để khắc phục điểm chết thứ ba

Một đội nhóm sẽ đảm bảo sự cam kết như thế nào? Bằng cách thực hiện những bước hành động cụ thể để tối đa hóa sự minh bạch, đạt được sự chấp nhận và cưỡng lại lực hút của mong muốn có được đồng thuận cũng như sự chắc chắn. Dưới đây là các công cụ

và nguyên tắc đơn giản nhưng hiệu quả để khắc phục điểm chết này.

Truyền đạt thông điệp: Một trong những nguyên tắc có giá trị nhất mà bất cứ đội nhóm nào cũng làm được là dành ít phút và để mọi người hoàn toàn thả lỏng. Vào cuối các cuộc họp, đội nhóm nên nhìn lại thật cụ thể những quyết định quan trọng mà họ đã đưa ra trong cuộc họp và đồng ý với nhau về những gì cần được thông báo cho nhân viên hay những người khác liên quan đến những quyết định này. Thông qua hoạt động này, các thành viên trong đội nhóm sẽ biết rằng không phải mọi người đều tiếp nhận những vấn đề được nhất trí trong cuộc họp theo những góc độ như nhau, và họ cần làm rõ một số kết luận cụ thể trước khi đưa vào hành động. Hơn nữa, họ nhận thức được phần nào trong những quyết định đó cần được giữ kín và phần nào phải được thông báo nhanh chóng và sâu rộng. Cuối cùng, sau khi rời cuộc họp trong tâm thế đã nhất trí với nhau, những người lãnh đạo sẽ truyền đạt thông điệp mạnh mẽ và dễ tiếp thu đến với các nhân viên vốn đã quen nhận những thông báo không nhất quán và thậm chí còn trái ngược nhau từ những người quản lý trực tiếp vốn cũng tham gia trong cùng một cuộc họp (Thời lượng tối thiểu: 10 phút).

Đặt ra thời hạn: Mặc dù nghe có vẻ đơn giản nhưng một trong những công cụ hiệu quả nhất để đảm bảo tính cam kết là ấn định thời hạn rõ ràng để đưa ra quyết định và tôn trọng nghiêm ngặt những cột mốc này. Kẻ thù tồi tệ nhất của một đội nhóm gặp phải điểm chết này là sự mơ hồ, mà thời gian là một trong những yếu tố quan trọng cần phải rõ ràng. Hơn nữa, cam kết thực hiện đúng thời hạn đối với những quyết định và cột mốc trung gian trong quá trình làm việc cũng quan trọng như việc đảm bảo thời hạn cuối cùng, bởi vì việc này giúp đảm bảo những bất đồng giữa các thành viên sẽ được xác định và giải quyết trước khi phải trả cái giá quá đắt.

Kế hoạch dự phòng và tình huống xấu nhất: Một đội nhóm gặp khó khăn với sự cam kết có thể khắc phục điều này bằng cách thảo luận nhanh về kế hoạch dự phòng, làm rõ tình huống xấu nhất có thể xảy ra khi họ thực hiện một quyết định nào đó. Điều này làm vơi nỗi sợ của các thành viên, vì họ sẽ biết cái giá phải trả cho một quyết định không đúng là không quá tồi tệ như họ tưởng tượng.

Liệu pháp trải nghiệm những tình huống có mức rủi ro thấp: Một phương pháp khác dành cho đội nhóm sợ cam kết là thể hiện sự quyết đoán trong những tình huống tương đối ít rủi ro. Khi các đội nhóm buộc phải đưa ra quyết định sau một cuộc thảo luận

nhưng lại có rất ít thông tin phân tích và nghiên cứu, họ thường nhận ra chất lượng của quyết định này còn tốt hơn họ mong đợi. Hơn thế nữa, họ biết rằng quyết định đó sẽ không quá khác nếu như đội nhóm bỏ thời gian tìm hiểu lâu hơn. Điều này không có nghĩa là những nghiên cứu hay phân tích là không cần thiết hay không quan trọng, mà là những đội nhóm vướng phải điểm chết này thường có khuynh hướng quá đề cao việc nghiên cứu và phân tích.

Vai trò của người lãnh đạo

Hơn ai hết, người lãnh đạo phải cảm thấy thoải mái về việc đưa ra một quyết định có thể sai. Và người lãnh đạo phải liên tục thúc đẩy các thành viên giải quyết các vấn đề cũng như bám chặt lịch trình mà đội nhóm đã đề ra. Điều mà một người lãnh đạo không thể làm là đặt quá nhiều kỳ vọng vào sự đồng thuận hay chắc chắn.

Mối quan hệ với điểm chết thứ tư

Những điều này có liên quan gì với điểm chết kế tiếp – né tránh trách nhiệm? Để có thể nhắc nhở nhau trong hành động và cách ứng xử, các thành viên phải nhận thức rõ những tiêu chí và kỳ vọng của công việc. Ngay cả những người cực kỳ có tinh thần trách nhiệm cũng thường do dự trong việc lên tiếng nhắc nhở ai đó về những điều họ chưa bao giờ tán thành hoặc chưa bao giờ được làm rõ.

Điểm chết thứ tư: Sự né tránh trách nhiệm

Gánh vác trách nhiệm là một cụm từ đã mất đi phần nhiều ý nghĩa vì bị lạm dụng như những cụm từ như *truyền sức mạnh* hoặc *chất lượng*. Tuy nhiên, trong ngữ cảnh nói về làm việc nhóm, trách nhiệm là việc các thành viên trong nhóm sẵn sàng nhắc nhở lẫn nhau về những hành động hoặc hành vi có thể ảnh hưởng xấu đến đội nhóm.

Bản chất của điểm chết này nằm ở việc các thành viên không thoải mái khi phải chịu đựng những xích mích cá nhân nảy sinh từ việc khiển trách đồng nghiệp về hành vi của người đó, cùng với khuynh hướng né tránh các cuộc đối thoại cam go. Các thành viên của những đội nhóm ưu tú sẽ vượt qua những phản ứng tự nhiên và lựa chọn cách đối mặt với những khó khăn này.

Dĩ nhiên, việc này nói dễ hơn làm, ngay cả đối với các đội nhóm có mối quan hệ gắn kết với nhau bằng những quan hệ cá nhân vững

mạnh. Trên thực tế, các thành viên thân nhau đôi khi lại ngần ngại quy trách nhiệm cho nhau vì họ sợ ảnh hưởng đến mối quan hệ cá nhân đang tốt đẹp. Mỉa mai thay, điều này chỉ khiến mối quan hệ trở nên tệ hơn, bởi các thành viên trong nhóm bắt đầu bực bội với nhau vì đã không đáp ứng các kỳ vọng và khiến chuẩn mực của cả nhóm đi xuống. Các thành viên trong những đội nhóm tốt cải thiện các mối quan hệ bằng cách nhắc nhở nhau hoàn thành trách nhiệm, vì vậy thể hiện được là họ tôn trọng lẫn nhau và có kỳ vọng cao đối với chất lượng công việc của nhau.

Mặc dù nghe có vẻ không hợp lý về mặt quan hệ nội bộ, nhưng phương pháp hiệu quả và tốt nhất trong việc duy trì chuẩn mực cao trong công việc của nhóm chính là áp lực từ đồng đội. Một trong những lợi ích mà điều này mang lại là giảm sự quan liêu trong việc quản lý hiệu quả công việc và hành động cải thiện. Hơn bất kỳ chính sách hay hệ thống nào, nỗi sợ đối với việc khiến đồng nghiệp của mình thất vọng là động lực cho mọi người cố gắng cải thiện kết quả công việc của họ.

Một đội nhóm né tránh trách nhiệm....

- Gây ra sự bực tức giữa các thành viên có chuẩn mực làm việc khác nhau

- Khuyến khích những điều tầm thường

- Không giữ đúng thời hạn hoàn thành công việc và không đạt được các kết quả chủ chốt

- Đặt toàn bộ gánh nặng lên vai của người lãnh đạo, người duy nhất giữ tinh thần kỷ luật trong nhóm

Một đội nhóm có tinh thần trách nhiệm...

- Đảm bảo những thành viên làm việc kém có áp lực để cải thiện

- Nhanh chóng phát hiện những vấn đề tiềm ẩn bằng cách không ngần ngại học hỏi lẫn nhau

- Tạo ra sự tôn trọng lẫn nhau giữa các thành viên có chung chuẩn mực công việc cao

- Tránh sự quan liêu trong việc quản lý thành tích và hành động cải thiện

Các gợi ý để khắc phục điểm chết thứ tư:

Làm cách nào để một đội nhóm đảm bảo ý thức trách nhiệm trong mỗi thành viên? Điểm mấu chốt để khắc phục điểm chết này là trung thành đối với một số công cụ quản lý truyền thống vừa hiệu quả vừa đơn giản.

Công khai các mục tiêu và tiêu chuẩn: Một cách hiệu quả để giúp các thành viên dễ dàng hơn trong việc ràng buộc trách nhiệm lẫn nhau là công khai làm rõ những mục tiêu mà đội nhóm cần đạt được, người nào phụ trách việc gì, và cả đội phải hành động thế nào để thành công. Kẻ thù của tinh thần trách nhiệm chính là sự mơ hồ. Ngay cả khi một đội nhóm đã cam kết với một kế hoạch hay tiêu chuẩn hành vi nào đó, thì các thành viên vẫn cần giữ cho những thỏa thuận này được công khai để không ai có thể phớt lờ chúng được.

Đánh giá đơn giản và thường xuyên về sự tiến triển trong công việc: Một vài hướng dẫn sẽ giúp các thành viên thực hiện những điều mà họ có thể có khuynh hướng không làm. Điều này đặc biệt đúng trong việc đưa ra nhận xét về thái độ hay hiệu quả công việc. Các thành viên nên thường xuyên trao đổi với nhau, bằng cách nói chuyện trực tiếp hoặc viết ra, về việc họ cảm thấy các đồng nghiệp đang làm như thế nào so với các mục tiêu và tiêu chuẩn đã đề ra. Để cho các thành viên tự hoàn thành công việc mà không có những mục tiêu hay hướng dẫn cụ thể nào sẽ khiến họ có xu hướng né tránh trách nhiệm.

Phần thưởng tập thể: Việc chuyển đổi từ khen thưởng thành tích cá nhân sang khen thưởng thành tích tập thể sẽ giúp đội nhóm tạo văn hóa chịu trách nhiệm trong công việc. Nguyên nhân là vì đội nhóm không thể chấp nhận giậm chân tại chỗ hay thất bại chỉ vì một thành viên không nỗ lực.

Vai trò của người lãnh đạo

Một trong những thách thức lớn nhất đối với một người lãnh đạo muốn truyền tải tinh thần trách nhiệm vào đội nhóm là khuyến khích và cho phép các thành viên trở thành lực lượng nòng cốt và tiên phong trong việc phát huy tinh thần trách nhiệm. Đôi khi những người lãnh đạo mạnh mẽ vô tình tạo ra một cơ chế mà trong đó người lãnh đạo đóng vai trò là người duy nhất duy trì kỷ luật. Điều này khiến các thành viên cho rằng nhiệm vụ nhắc nhở mọi người hoàn thành trách nhiệm là của người lãnh đạo, và vì thế các thành viên thường không lên tiếng ngay cả khi họ thấy điều gì đó không đúng.

Tuy nhiên, khi văn hóa trách nhiệm đã hiện diện trong đội nhóm, người lãnh đạo phải sẵn sàng là người phân xử cuối cùng khi đội nhóm thất bại. Điều này ít khi xảy ra. Nhưng dù sao đi nữa, toàn bộ thành viên trong nhóm phải hiểu rõ là tinh thần trách nhiệm sẽ không hoạt động theo hướng của một thỏa thuận, mà thuần túy là chia sẻ trách nhiệm trong nhóm, và người lãnh đạo nhóm sẽ phải không ngần ngại can thiệp khi cần thiết.

Mối quan hệ với điểm chết thứ năm

Những điều này liên quan như thế nào với Điểm chết thứ năm – không quan tâm đến kết quả chung? Nếu các thành viên không chịu trách nhiệm cho những gì họ làm, họ sẽ có xu hướng quan tâm đến nhu cầu cá nhân, sự thăng tiến của bản thân hay của phòng ban họ mà thôi. Thiếu tinh thần trách nhiệm dẫn đến các thành viên chuyển mối quan tâm của họ qua những việc khác thay vì kết quả của tập thể.

Điểm chết thứ năm: Không quan tâm đến kết quả chung

Điểm chết cuối cùng của một đội nhóm là xu hướng các thành viên không quan tâm đến mục tiêu chung của đội nhóm. Toàn tâm toàn ý tập trung vào những mục tiêu cụ thể và những kết quả rõ ràng chính là một yêu cầu mà các đội nhóm phải đáp ứng để có thể tự đánh giá tính hiệu quả của mình.

Cần lưu ý là kết quả không chỉ giới hạn trong những chỉ tiêu tài chính như lợi nhuận, doanh thu hoặc lợi tức. Mặc dù sự thật là nhiều tổ chức trong môi trường kinh tế tư bản sẽ đánh giá thành công dựa trên những yếu tố này, nhưng điểm chết này đề cập đến những kết quả bao quát hơn.

Các tổ chức phát triển mạnh luôn vạch ra những mục tiêu cụ thể cần đạt được trong một khoảng thời gian nhất định, và hơn cả những tiêu chí tài chính được đặt ra, chính những mục tiêu này sẽ tạo ra phần lớn những kết quả ngắn hạn và có thể kiểm soát được. Vì vậy, mặc dù lợi nhuận có thể là thước đo kết quả cuối cùng đối với một tổ chức, nhưng các mục tiêu và cột mốc mà các nhà quản lý đề ra trong quá trình hướng đến kết quả cuối cùng đó mới là ví dụ điển hình của những kết quả mà đội nhóm cần đạt được. Suy cho cùng thì những mục tiêu này cũng góp phần thúc đẩy lợi nhuận.

Nhưng sẽ ra sao nếu một đội nhóm tập trung vào những mục tiêu khác chứ không phải những kết quả chung? Vị thế của nhóm và vị

thế cá nhân là hai ví dụ tiêu biểu.

Vị thế của đội nhóm: Trong một số đội nhóm nào đó sẽ có những thành viên thỏa mãn với việc chỉ đơn giản là một thành viên trong nhóm. Đối với họ, việc đạt được những kết quả cụ thể có thể là điều họ mong muốn, nhưng không đến mức phải chấp nhận hy sinh và chịu đựng nhiều như vậy. Mặc dù điều này có vẻ là phi lý và nguy hiểm, nhưng nhiều đội nhóm đã rơi vào chiếc bẫy danh vọng. Điều này cũng thường xảy ra với các tổ chức nhân đạo phi lợi nhuận, nơi mà có thành viên thường tin rằng sứ mệnh cao cả của họ đã đủ làm họ hài lòng. Những nhóm chính trị, giáo dục và các công ty có tiếng tăm cũng dễ mắc phải điểm này vì họ thường thấy sự thành công hoàn toàn gắn liền với các tổ chức của họ.

Vị thế cá nhân: Điều này liên quan đến xu hướng quen thuộc của con người là củng cố địa vị cá nhân hay phát triển nghề nghiệp, bất chấp cái giá phải trả của cả đội. Mặc dù con người có xu hướng bẩm sinh là ưu tiên bản thân, một đội nhóm hiệu quả phải đặt kết quả tập thể ở vị trí quan trọng hơn những mục tiêu cá nhân của từng thành viên.

Mới nhìn thì điểm chết này có vẻ rõ ràng, và ai cũng biết cần phải tránh, nhưng thật sự thì nhiều đội nhóm chỉ đơn giản là không chuyên tâm vào kết quả. Họ không dồn sức để đạt được những mục tiêu có ý nghĩa, mà chỉ thuần túy là hoạt động để tồn tại và sống sót. Không may cho những nhóm người này, không có niềm tin, xung đột, cam kết hay tinh thần trách nhiệm nào có thể bù đắp cho sự thiếu khao khát chiến thắng.

Một đội nhóm không quan tâm đến kết quả chung...

- Trì trệ/không phát triển

- Hiếm khi đánh bại được các đối thủ

- Mất những thành viên quan tâm đến kết quả

- Khuyến khích các thành viên tập trung vào sự nghiệp và mục tiêu cá nhân

- Rất dễ bị xao lãng

Một đội nhóm quan tâm đến kết quả chung...

- Giữ được những thành viên quan tâm đến mục tiêu chung

- Giảm thiểu các hành vi mang tính chủ nghĩa cá nhân

- Mong muốn thành công và không muốn thất bại

- Hưởng lợi từ những thành viên biết ưu tiên mục tiêu chung hơn các mục tiêu và mong muốn cá nhân

- Tránh sự xao lãng

Các gợi ý để khắc phục điểm chết thứ năm

Làm cách nào để một đội nhóm đảm bảo rằng họ có chú tâm vào kết quả? Bằng cách đưa ra những kết quả rõ ràng và chỉ tưởng thưởng những hành vi và hành động góp phần mang lại kết quả đó.

Công bố kết quả: Trong suy nghĩ của một huấn luyện viên bóng đá hay bóng rổ, một trong những điều tồi tệ nhất mà một thành viên trong đội có thể làm là tuyên bố đội của họ sẽ thắng trong trận sắp tới. Trong trường hợp của một đội thể thao, đây là vấn đề bởi vì nó có thể kích động đối thủ một cách không cần thiết. Tuy nhiên, đối với hầu hết các đội nhóm, việc công bố rộng rãi về những thành công mà mình hướng đến là điều cần thiết.

Các đội nhóm sẵn sàng công khai tuyên bố theo đuổi kết quả cụ thể nào đó thường làm việc với niềm đam mê và khao khát cháy bỏng để đạt được những kết quả này. Các đội nhóm phát biểu "Chúng tôi sẽ cố gắng hết sức" đang vô tình, hoặc cố ý, đẩy mình vào thế thất bại.

Khen thưởng dựa trên kết quả: Một cách hữu hiệu để đảm bảo các thành viên trong đội nhóm chú tâm vào kết quả là gắn những phần thưởng, đặc biệt là lương thưởng, với một thành tích cụ thể. Nếu chỉ được sử dụng một mình thì cách này có thể gây ra vấn đề, vì nó khiến mọi người hiểu rằng lương thưởng là động lực hành động duy nhất. Tuy vậy, việc tưởng thưởng một thành viên nào đó vì "đã nỗ lực" ngay cả khi chưa có kết quả cuối cùng sẽ truyền đi thông điệp rằng việc đạt kết quả cuối cùng có thể không quá quan trọng đến mức đó.

Vai trò của người lãnh đạo

Hơn bất kỳ trường hợp nào khác, để khắc phục điểm chết này thì người lãnh đạo phải tạo ra được tinh thần chung cho cả nhóm là cùng quan tâm đến kết quả của tập thể. Nếu các thành viên trong đội cảm thấy người lãnh đạo coi trọng điều gì khác, họ sẽ lấy đó

làm lý do để hành động tương tự. Người lãnh đạo phải khách quan và luôn nghĩ đến người khác, đồng thời tưởng thưởng và ghi nhận những thành viên có đóng góp thật sự cho việc hoàn thành các mục tiêu của nhóm.

Tổng kết

Dẫu cho bạn có đọc được nhiều thông tin từ quyển sách này, nhưng trên thực tế thì quá trình xây dựng tinh thần làm việc nhóm là thực hành một bộ nguyên tắc cơ bản trong khoảng thời gian dài. Thành công không phải nằm ở việc thông hiểu các lý thuyết phức tạp, mà nằm ở việc thực hiện những điều cơ bản và bình thường với tinh thần kỷ luật và sự kiên trì vượt trội.

Một điều khá tréo ngoe là các đội nhóm thành công bởi vì họ vô cùng đời thường. Vì nhận thức được "nhân vô thập toàn", các thành viên trong một đội nhóm xuất sắc sẽ kiềm chế những khuynh hướng tự nhiên vốn cản trở việc tin tưởng lẫn nhau, xung đột, cam kết, gánh vác trách nhiệm và quan tâm đến kết quả.

Yếu tố thời gian trong phương pháp của kathryn

Kathryn hiểu một đội nhóm mạnh thường dành nhiều thời gian tương tác với nhau, và khi làm như vậy, họ thật sự tiết kiệm được thời gian vì đã loại bỏ được sự hiểu nhầm, cũng như giảm thiểu những nỗ lực và thông tin dư thừa. Kathryn và đội nhóm của mình đã dành khoảng tám ngày mỗi quý để tham gia vào các cuộc họp định kỳ, nghĩa là chưa đến ba ngày trong một tháng. Mặc dù tổng thể thì lượng thời gian này có vẻ ít, nhưng đa số các đội ngũ quản lý thường ngại bỏ nhiều thời gian như vậy cùng nhau, và thay vào đó, họ muốn dành thời gian cho những "công việc thật sự".

Mặc dù có nhiều cách khác nhau để điều hành một ban quản lý, nhưng phương pháp của Kathryn rất đáng được xem xét. Sau đây là bảng miêu tả cách thức bà dẫn dắt nhân viên của mình sau cuộc họp ngoài công ty đầu tiên, cùng với lượng thời gian cần phải đầu tư:

Chuyến nghỉ dưỡng kết hợp cuộc họp thường niên để phát triển khả năng lãnh đạo (ba ngày, ngoài công ty)

Đề tài thảo luận bao gồm vấn đề ngân sách, tổng quan về kế hoạch chiến lược chủ chốt, đào tạo thuật lãnh đạo, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực kế thừa và truyền tải các thông điệp

- Các cuộc họp nhân viên cấp cao hàng quý (hai ngày, ngoài công ty)

- Đề tài thảo luận bao gồm đánh giá các mục tiêu chính, tình hình tài chính, các chiến lược, hiệu quả làm việc của nhân viên, giải quyết những vấn đề lớn, phát triển đội nhóm và truyền tải các thông điệp

- Các cuộc họp nhân viên hàng tuần (hai giờ, trong văn phòng)

- Đề tài thảo luận bao gồm điểm lại các hoạt động chính, tiến trình thực hiện các mục tiêu đề ra, xem xét tình hình bán hàng, khách hàng, giải quyết những vấn đề chiến lược và truyền tải các thông điệp

- Các cuộc họp đột xuất theo chủ đề (hai giờ, trong văn phòng)

Đề tài thảo luận bao gồm những vấn đề chiến lược mà không thể thảo luận chi tiết trong các cuộc họp nhân viên hàng tuần.

Lời cảm ơn

Quyển sách này là kết quả của nỗ lực tập thể, không chỉ diễn ra trong khi viết nó mà còn xuyên suốt quá trình học tập và làm việc của tôi. Tôi xin cảm ơn những người có ảnh hưởng quan trọng đến cuộc đời của mình.

Đầu tiên, cảm ơn người đứng đầu đội ngũ ưu tiên một của tôi, vợ tôi, Laura. Anh không thể bày tỏ hết sự cảm kích đối với em vì tình yêu vô điều kiện và sự tận tụy không bao giờ thay đổi của em dành cho anh và các con. Cha cảm ơn Matthew và Connor. Hai con sẽ sớm đọc được một trong những cuốn sách của cha, mặc dù cha biết con sẽ thích đọc Bác sĩ Seuss hơn. Các con đã đem đến cho cha rất nhiều niềm vui trong cuộc sống này.

Tiếp theo, tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến đội nhóm của mình tại tập đoàn The Table. Nếu không có những ý kiến chia sẻ, công sức biên tập và sự nhiệt tình của các bạn thì quyển sách này sẽ không hoàn thành được. Cảm ơn Amy về sự đánh giá và trực giác tinh tế, cảm ơn Tracy về sự tận tụy không biết mệt mỏi, cảm ơn Karen về sự hỗ trợ ân cần, cảm ơn John về sự thông thái rất riêng, cảm ơn Jeff về sự thông minh lạc quan, cảm ơn Michele về sự hài hước và thâm thúy, và cảm ơn Erin về lòng nhiệt huyết tuổi trẻ. Tôi đã không ngừng ngạc nhiên và xúc động trước những đóng góp sâu sắc và ý nghĩa từ các bạn. Các bạn đã giúp tôi hiểu về tinh thần làm việc tập thể thật sự hơn bất kỳ đội nhóm nào mà tôi từng biết, và tôi cảm ơn các bạn về điều đó.

Con cảm ơn sự hỗ trợ và tình yêu thương của cha mẹ. Cha mẹ đã luôn hỗ trợ con về mặt tinh thần để con dám chấp nhận rủi ro và thực hiện những ước mơ của mình. Và cha mẹ đã dành cho con rất nhiều thứ mà bản thân cha mẹ chưa từng sở hữu cho riêng mình.

Cảm ơn em trai, Vince, vì nhiệt huyết cháy bỏng và sự quan tâm của em.

Và cảm ơn chị tôi, Ritamarie, vì sự thông thái, tình yêu và lòng kiên trì của chị ngày càng có ý nghĩa đối với em theo thời gian.

Và cảm ơn hàng trăm chị em họ, cô, chú và anh chị em rể của tôi – gia đình Lencionis, gia đình Shanleys, gia đình Fanucchis và gia đình Gilmores. Cảm ơn sự quan tâm và tử tế của mọi người, một điều rất có nghĩa đối với tôi mặc dù tôi sống xa nhiều người ở đây.

Cảm ơn Barry Belli, Will Garner, Jamie và Kim Carlson, gia đình Beans, gia đình Elys và gia đình Patchs về sự quan tâm và tình bạn giữa chúng ta qua năm tháng.

Cảm ơn các nhà quản lý và người thầy mà tôi đã gặp được trên con đường sự nghiệp của tôi. Cảm ơn Sally DeStefano về sự bản lĩnh và lòng khoan dung, Mark Hoffman và Bob Epstein vì đã tin tưởng tôi, Nusheen Hashemi về sự nhiệt thành, Meg Whitman và Ann Colister về những lời khuyên và tư vấn. Và cảm ơn Gary Bolles về sự động viên và tình bạn giữa chúng ta.

Cảm ơn Joel Mena vì sự nhiệt thành và tình cảm đáng quý. Cảm ơn Robles vì những chỉ dẫn và sự dìu dắt. Và cảm ơn nhiều thầy cô khác ở trường Đức Mẹ Hằng Cứu Giúp, trường trung học Garces và trường cao đẳng Claremont McKenna.

Cảm ơn những khách hàng của tôi, những người mà tôi đã làm việc cùng trong nhiều năm để xây dựng một tổ chức lành mạnh hơn.

Tôi muốn gửi lời cảm ơn đặc biệt tới trợ lý của mình, Jim Levine, vì sự khiêm tốn và hiệu quả công việc xuất sắc, như vợ tôi hay gọi anh là "người làm việc hiệu quả khiêm nhường". Và cảm ơn biên tập viên của tôi, Susan Williams, vì sự nhiệt huyết và uyển chuyển của chị. Cảm ơn mọi người ở Jossey-Bas và Wiley về sự gắn bó, hỗ trợ và tận tụy.

Cuối cùng, và chắc chắn là quan trọng hơn cả, tôi muốn gửi lời cám ơn đến Đấng Tạo Hóa vì những gì tôi hiện có.